

SYMPOSIUM GRH 2014 | HR SYMPO 2014
21-23 NOVEMBRE 2014

→ CAS DE NÉGOCIATION DE CONVENTION COLLECTIVE

(partie commune)



Présenté par : **CSN**



MISE EN CONTEXTE :

La compagnie mère :

XYZ est une compagnie dont le siège social est en Europe et qui exploite des mines et des usines dans plusieurs pays. Elle se spécialise principalement dans l'extraction et la première transformation de minerai ayant comme résultat, entre autres, l'or, le diamant, l'argent, le cuivre, le nickel, le titane, le fer, l'acier, la fonte et l'aluminium. Cette compagnie exige de ses différents établissements qu'ils soient profitables dans un marché fluctuant puisque le prix des minerais est tributaire de l'offre et la demande.

L'entreprise AAA :

L'entreprise AAA est une filiale de XYZ. Elle exploite une usine de première transformation du minerai au Québec depuis plus de 60 ans. Elle reçoit le minerai brut et, selon les commandes reçues et les prix du marché, elle peut offrir cinq produits finis complètement différents les uns des autres (fonte, acier, fer, poudre métallique et titane). XYZ possède d'autres usines de transformation dans d'autres filiales qui fournissent les mêmes produits; par contre, c'est sa seule usine en Amérique du Nord. Au cours des dernières années, plusieurs centaines de millions de dollars ont été investis dans l'entreprise afin d'améliorer la capacité de production et de diversifier la gamme de produits offerts.

Les approvisionnements en minerai arrivent par bateau et proviennent principalement de sa mine de la Côte-Nord, mais aussi de l'Australie et de l'Afrique. Le procédé de transformation du minerai exige beaucoup de charbon et celui-ci provient principalement de la Russie.

Les avantages pour l'entreprise de transformer le minerai à l'emplacement actuel sont :

- La proximité et les bas coûts d'approvisionnement du minerai de la Côte-Nord. Selon le gisement connu, la mine pourrait fournir l'usine en minerais pour les 25 prochaines années.
- Elle bénéficie d'une main-d'œuvre stable et qualifiée.
- C'est une entreprise qui a besoin de beaucoup d'énergie; la fiabilité du réseau et les coûts de l'hydroélectricité sont très attrayants.
- Elle est à proximité d'une source d'eau importante et constante, ce qui est primordial au bon fonctionnement de l'usine.
- Un centre de recherche y est annexé; il est performant et bien perçu par XYZ. Plusieurs des dirigeants de AAA ont été nommés à des postes influents à l'intérieur de XYZ.



Les inconvénients de la production dans l'usine actuelle :

- Les coûts de transport du charbon (Russie) et du minerai (Australie, Afrique). Le minerai africain est plus performant pour produire du titane que celui du Québec.
- L'usine est située en pleine ville et doit « courtiser » la population afin qu'elle endure le bruit produit et la poussière transportée par le vent. Par contre, la population se montre plutôt tolérante puisqu'il s'agit d'un employeur important qui assure des milliers d'emplois directs et indirects dans la ville.
- Les coûts de la main-d'œuvre sont élevés.
- L'hiver rend les conditions plus difficiles; l'entreposage doit être assez important puisque l'approvisionnement cesse généralement en janvier et février. Le déneigement est également un facteur qui augmente les coûts d'exploitation, l'usine étant située sur un territoire d'environ quatre kilomètres carrés.

Actuellement, les prix pour les produits de l'entreprise sont bons et l'on s'attend à une croissance marquée de la demande mondiale. Cette croissance pourrait même entraîner une pénurie de titane, ce qui ferait augmenter les prix considérablement.

Au Québec, AAA négocie avec trois syndicats. Il existe un syndicat à la mine, un second à l'usine générale et un autre à l'usine des poudres métalliques. Le cas traité aujourd'hui vise l'usine générale.

Le syndicat

Le syndicat est accrédité à cet établissement depuis 1960. Plusieurs conflits de travail ont eu lieu dans les années 1960, 70 et 80. Les batailles syndicales portaient principalement sur la santé et la sécurité ainsi que sur l'amélioration des conditions salariales. Ainsi, les relations de travail sont, historiquement, plutôt conflictuelles. C'est un syndicat bien organisé avec des moyens financiers importants.

Par contre, il y a eu beaucoup de fermetures d'usines au cours des dernières années dans la ville. AAA y est le dernier employeur important et plusieurs des salariés qui ont perdu leur emploi dans d'autres usines, y travaillent maintenant.

Les relations de travail

Lors de la dernière négociation, l'employeur souhaitait fusionner les métiers d'électronicien et d'électricien, ce qui concerne 90 travailleurs sur un total de 1 000. Pour arriver à ses fins, il a déposé une offre alléchante à l'ensemble des travailleurs, mais il y a inclus la fusion des deux métiers. L'offre finale, d'une durée de six ans, a été acceptée, mais les travailleurs visés, bien qu'ayant reçu une augmentation supplémentaire de 0,50 \$ l'heure, étaient insatisfaits. L'opérationnalisation de la fusion des



deux métiers a été longue et pénible; on a même dû renégocier par lettre d'entente les modalités facilitant la fusion.

Depuis trois ans, un virage s'effectue relativement aux relations de travail; l'entreprise se montre plus transparente. Le syndicat est plus réceptif aux enjeux de l'entreprise tout en continuant à défendre farouchement les intérêts de ses membres. Le président de l'entreprise est assez bien perçu par l'ensemble des travailleurs, l'exécutif syndical est crédible auprès de l'employeur et supporté par ses membres. La convention collective est mature et bien comprise des parties. Il y a environ 200 griefs en continu, mais la plupart sont réglés en comité de griefs : depuis cinq ans, seulement trois d'entre eux se sont rendus en arbitrage.

La main-d'œuvre

Le syndicat représente 1 000 membres œuvrant en production, en maintenance et en services de support à la production (ex. : conducteurs de machinerie lourde). La main-d'œuvre est vieillissante. Dans les sept prochaines années, 500 personnes seront admissibles à la retraite en vertu du régime de retraite existant.

| Âge | Nombre |
|----------------|--------|
| 20-24 ans | 25 |
| 25-29 ans | 75 |
| 30-34 ans | 100 |
| 35-39 ans | 100 |
| 40-44 ans | 125 |
| 45-49 ans | 175 |
| 50-54 ans | 280 |
| 55-59 ans | 110 |
| 60 ans et plus | 10 |

Il y a un autre employeur d'importance (environ 800 salariés) dans une municipalité voisine qui exploite une usine de transformation de métaux et qui recrute des travailleurs qui ont les mêmes qualifications que chez AAA. Les salaires y sont plus élevés de 0,25 \$ l'heure, mais l'emploi est moins stable puisque cette entreprise exploite seulement un type de produit fini, donc elle ne peut pas varier sa production en cas de baisse du marché. Ce qui amène des mises à pied périodiques.



La convention collective

La convention collective prévoit une ancienneté de département. Tous les métiers d'entretien font partie du département de la maintenance. Lors d'un affichage de poste dans ce département, l'ancienneté est déterminante dans les cas suivants :

- Changement d'horaire de travail
- Changement de métier (à la condition d'avoir les qualifications requises)
- Changement d'usine (cinq sont visées par l'unité d'accréditation)

Les affectations quotidiennes sur le travail à effectuer ne sont pas octroyées par ancienneté; c'est un droit de gérance de l'employeur (ex. : il y a huit mécaniciens dans une usine et le contremaître attribuera les travaux comme bon lui semble). Dans les faits, l'employeur cherche une certaine mobilité du personnel tout en tenant compte des forces de chacun des salariés.

LES ENJEUX DE LA PRÉSENTE NÉGOCIATION

1) La fusion des métiers de mécanicien d'entretien, de soudeur et de tuyauteur

L'entreprise veut continuer d'améliorer sa capacité de production. Dans ce type de production, le travail des métiers d'entretien joue un rôle primordial, car, cette usine est hautement mécanisée. De plus, il s'agit de procédés en continu et d'une production intégrée, c'est-à-dire que chacun des sites dépend de la performance d'un autre. Un bris d'équipement qui tarde à être réparé peut avoir des conséquences importantes sur l'ensemble des opérations. Ainsi, l'entreprise souhaite fusionner ces trois métiers pour en faire un seul. Elle pourrait améliorer sa compétitivité en affectant seulement un travailleur au lieu de trois pour faire certains travaux. Voici le portrait de la main-d'œuvre visée :

| Mécaniciens d'entretien (230) | |
|--------------------------------------|---------------|
| Âge | Nombre |
| 20-24 ans | 7 |
| 25-29 ans | 14 |
| 30-34 ans | 24 |
| 35-39 ans | 24 |
| 40-44 ans | 30 |
| 45-49 ans | 40 |
| 50-54 ans | 64 |
| 55-59 ans | 25 |
| 60 ans et plus | 2 |



| Tuyauteurs (70) | |
|------------------------|--------|
| Âge | Nombre |
| 20-24 ans | 2 |
| 25-29 ans | 5 |
| 30-34 ans | 7 |
| 35-39 ans | 7 |
| 40-44 ans | 9 |
| 45-49 ans | 13 |
| 50-54 ans | 20 |
| 55-59 ans | 5 |
| 60 ans et plus | 2 |

| Soudeurs (100) | |
|-----------------------|--------|
| Âge | Nombre |
| 20-24 ans | 3 |
| 25-29 ans | 7 |
| 30-34 ans | 6 |
| 35-39 ans | 10 |
| 40-44 ans | 12 |
| 45-49 ans | 18 |
| 50-54 ans | 32 |
| 55-59 ans | 11 |
| 60 ans et plus | 1 |



Tous les salariés de moins de 30 ans possèdent les qualifications requises pour exécuter les trois métiers. Environ 20 % des mécaniciens d'usine de plus de 30 ans possèdent les connaissances requises pour l'un ou des deux autres métiers. Environ 80 % des travaux d'entretien nécessitent la présence de plus d'un métier. Depuis plusieurs années, l'entreprise fait appel à des sous-traitants de façon constante pour effectuer des travaux dans l'établissement, même s'ils ne sont pas couverts par le décret de la construction. Les sous-traitants embauchés proviennent de l'industrie de la construction et reçoivent le salaire et les conditions de travail prévus au décret. Dans ce dernier, les métiers visés ne sont pas fusionnés.

NOTE : Lorsque des travaux sont couverts par le décret de la construction, ils doivent être effectués par les travailleurs de la construction. Une entreprise peut faire effectuer les autres travaux par ses salariés ou des sous-traitants hors construction.

2) Le fonds de retraite

Puisque la moitié des membres du syndicat seront admissibles à la retraite dans les sept prochaines années, le syndicat est fortement en demande pour améliorer le régime de retraite. Pour être admissible à la retraite, le salarié doit avoir au moins 55 ans et obtenir le facteur 80 (somme de l'âge et du nombre d'années de service) ou avoir 60 ans. Actuellement, la convention collective prévoit qu'un salarié qui prend sa retraite reçoit 70 \$ par mois par année de service. Par exemple, un salarié qui a 30 ans de service recevrait 2 100 \$ de rente mensuelle à la retraite (30 ans x 70 \$). À la mine de la Côte-Nord, l'entreprise AAA a accordé 80 \$ chaque mois par année de service lors de la dernière négociation. Le coût du régime à prestation déterminée est entièrement payé par l'employeur. De plus, la Loi sur les régimes complémentaires de retraite prévoit que lorsqu'il y a déficit dans un fonds de retraite, ce dernier est entièrement à la charge de l'employeur. Ainsi, on peut passer d'un surplus à un important déficit en une année et mettre beaucoup de pression sur les états financiers. Actuellement, le fonds de retraite est en bonne situation financière, car il est solvable à 100 % (aucun surplus ni déficit), mais il y a eu des déficits importants au cours des dernières années.

Le coût actuel du régime de retraite correspond à 8 % de la masse salariale (salaire régulier) de l'entreprise.

Historiquement, il y a une amélioration apportée au régime de retraite lors de chaque négociation.

