

## TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION . . . . .	1
1. Notre objectif . . . . .	1
2. Présentation de l’auteur et de ses collaborateurs . . . . .	2
3. Exclusions et mises en garde . . . . .	3
– Entreprises fédérales. . . . .	3
– Première convention collective. . . . .	3
– Décrets . . . . .	3
– Services essentiels . . . . .	3
– Public et parapublic . . . . .	4
4. Nos limites . . . . .	4
CHAPITRE I – LES RÈGLES DU JEU ET LA TRADITION . . . . .	5
INTRODUCTION . . . . .	6
– Le modèle de syndicat ciblé. . . . .	6
– Rôle de la tradition. . . . .	6
1. Le premier face-à-face : quelques conseils pratiques . . . . .	7
A- La détermination de la première rencontre . . . . .	7
B- Qui parle à la table ? . . . . .	8
C- Les pauses et les caucus . . . . .	9
D- L’attitude attendue . . . . .	9

E-	La fréquence et la durée des rencontres . . . . .	9
2.	La tradition de la priorité du normatif sur le monétaire . . . . .	11
3.	Le changement apporté par la Commission des relations du travail . . . . .	13
A-	De nouveaux pouvoirs . . . . .	13
B-	Le refus de négocier . . . . .	14
CHAPITRE II – LES CONSEILS PRÉLIMINAIRES . . . . .		16
1.	L'importance de la préparation . . . . .	17
A-	Le sérieux de la démarche . . . . .	17
B-	Les renouvellements faciles . . . . .	18
2.	Les objectifs et les règles de base . . . . .	20
A-	Une entente écrite . . . . .	20
B-	Le test de l'autodiscipline. . . . .	20
C-	Ne pas multiplier les demandes . . . . .	20
D-	Évitez les batailles perdues. . . . .	21
E-	Ne visez pas la lune . . . . .	21
F-	Soyez réaliste. . . . .	22
3.	L'intégrité : une méthode. . . . .	23
–	Les demandes syndicales excessives . . . . .	24
4.	Les grands enjeux patronaux . . . . .	25
–	Les horaires . . . . .	25
–	Les changements technologiques . . . . .	25
–	La récupération de bénéfices . . . . .	26
–	La convention collective de longue durée . . . . .	27
–	Conclusion . . . . .	27

---

5.	Votre point de rupture . . . . .	28
6.	La première convention collective de votre entreprise . . . . .	29
7.	Conseils pour la survie du gestionnaire . . . . .	32
8.	L'atmosphère des négociations au XXI <sup>e</sup> siècle . . . . .	33
CHAPITRE III – SE PRÉPARER . . . . .		34
1.	Le contexte . . . . .	35
	A- L'endroit . . . . .	35
	B- Les jours de libération. . . . .	35
	C- Les accessoires . . . . .	36
2.	Les acteurs . . . . .	37
	A- Plus de 50 % de vos salariés . . . . .	38
	– Qui décide ? . . . . .	38
	– La recommandation favorable. . . . .	38
	– La marge de sécurité . . . . .	39
	– Ne pas plaire à tous. . . . .	39
	B- La nécessité d'être membre en règle. . . . .	39
	C- Les représentants élus. . . . .	40
	– Les élus ont un but . . . . .	41
	– L'employeur doit accepter ces élus . . . . .	41
	– Le nombre . . . . .	41
	D- Le président . . . . .	41
	E- Le permanent syndical . . . . .	42
	– Son origine. . . . .	42

	– La nouvelle génération . . . . .	43
F-	La centrale syndicale . . . . .	44
	– Le syndicat indépendant. . . . .	44
	– Les centrales en général . . . . .	44
G-	Le syndicat local . . . . .	44
H-	La formation du comité syndical et son nombre . . . . .	45
I-	Le comité de moyens de pression . . . . .	46
J-	La Commission des relations du travail . . . . .	47
	i) Les moyens de pression. . . . .	47
	ii) La négociation de bonne foi . . . . .	47
	iii) Le vote sur les dernières offres patronales . . . . .	47
K-	Les communications . . . . .	47
3.	L'obtention d'informations. . . . .	48
A-	Internet . . . . .	49
	– Les sites . . . . .	49
	– Google et autres moteurs de recherche. . . . .	49
B-	Le réseau des collègues . . . . .	49
C-	Votre consultant en relations du travail. . . . .	50
4.	Vos outils de travail. . . . .	51
A-	L'imagination . . . . .	51
B-	L'argumentation. . . . .	52
C-	L'écoute active . . . . .	53
D-	La patience . . . . .	55
E-	Faire connaître votre contexte actuel . . . . .	55

---

5.	Les situations de récupération . . . . .	57
6.	Quelques mots d'encouragement . . . . .	59
	A- La rareté des conflits . . . . .	59
	B- Vous êtes apte . . . . .	59
	C- Vous êtes prêt . . . . .	60
7.	Liste des sites Internet syndicaux . . . . .	62
	CHAPITRE IV – L'ORGANISATION. . . . .	65
1.	La formation de vos comités . . . . .	66
	A- Un comité interne de négociation (comité élargi) : qui et quand ? . . . . .	66
	B- Le comité de négociation : qui et combien ? . . . . .	67
	– Le ratio . . . . .	67
	– La composition . . . . .	67
	– Qui doit être exclu ? . . . . .	68
	– Contrôler les situations émotives . . . . .	69
	C- Les modifications possibles de votre comité . . . . .	69
	– Le président directeur général. . . . .	69
	– Les invités . . . . .	70
	– La répudiation . . . . .	70
2.	La construction du dossier préparatoire . . . . .	72
	– Introduction. . . . .	72
	A- L'historique des négociations antérieures . . . . .	72
	B- L'historique de la vie de la convention collective . . . . .	73
	i) L'historique des griefs. . . . .	73

ii)	Les récriminations de vos cadres . . . . .	75
iii)	Les lettres d'entente . . . . .	75
C-	Les informations statistiques et les comparaisons . . . . .	76
-	Les points de comparaison. . . . .	78
D-	Les calculs préliminaires et les listes qui faciliteront votre travail . . . . .	79
3.	Liste de vérification, tableaux, formulaires et modèles . . . . .	81
-	Formulaire pour enquête auprès de vos gestionnaires de premier niveau concernant les difficultés d'application de la convention collective . . . . .	81
-	Informations accessibles sur le plan statistique . . . . .	84
-	Exemples de tableaux comparatifs de conventions collectives . . . . .	86
CHAPITRE V – LES RENCONTRES . . . . .		89
1.	La première rencontre interne : définir vos objectifs . . . . .	90
-	Quand ? . . . . .	90
-	Le normatif et le monétaire . . . . .	90
-	Les objectifs du syndicat . . . . .	91
-	Préparer la présentation de vos objectifs . . . . .	91
-	La revue des objectifs à moyen terme . . . . .	91
-	La durée . . . . .	92
-	Les priorités . . . . .	93
-	Le nombre . . . . .	93
-	Ne négocier que le nécessaire . . . . .	93
-	Certaines pratiques passées . . . . .	94
2.	Définir votre position ultime. . . . .	95
A-	Le test à utiliser . . . . .	95

---

B-	Le contexte factuel. . . . .	96
i)	La situation financière. . . . .	97
–	Quand votre faiblesse devient votre force . . . . .	97
ii)	L'image et la clientèle . . . . .	98
iii)	Le ratio des coûts de main-d'œuvre . . . . .	98
iv)	L'état de la concurrence. . . . .	98
v)	Le fonds de grève du syndicat . . . . .	99
vi)	L'inventaire. . . . .	99
C-	Le contexte humain . . . . .	99
i)	La nervosité de vos patrons . . . . .	99
ii)	La représentativité du syndicat . . . . .	100
iii)	Avoir raison. . . . .	100
iv)	Vos relations du travail actuelles . . . . .	101
v)	Les négociations antérieures . . . . .	101
3.	Le début des négociations. . . . .	102
A-	Doit-on envoyer un avis de négociation ? . . . . .	102
B-	Le protocole de négociation. . . . .	103
–	Le huis clos. . . . .	103
–	La pratique antérieure . . . . .	104
–	Vivre avec son historique. . . . .	104
–	La souplesse . . . . .	104
C-	La procédure de dépôt des demandes de chacun . . . . .	104
–	La pratique habituelle. . . . .	104

---

– L'approche recommandée . . . . .	104
– La consultation du syndicat . . . . .	105
D- La détermination du début des négociations . . . . .	105
– Les négociations normales . . . . .	105
– Les négociations hâtives . . . . .	106
E- Les discussions lors de la première rencontre. . . . .	107
– Un survol. . . . .	107
– La fixation des dates . . . . .	107
– Convertir des rencontres prévues en journées de préparation . . . . .	108
F- Le contrôle des textes . . . . .	108
– Comment ? . . . . .	108
– Les zones grises . . . . .	109
– Le contrôle du temps . . . . .	109
– La réflexion. . . . .	110
G- Les encouragements et les mises en garde . . . . .	110
H- Liste de vérification et modèles de protocole de négociation et d'avis de négociation. . . . .	110
– Liste préparatoire à la première rencontre et au protocole de négociation . . . . .	111
– Confirmation du protocole de négociation . . . . .	113
– Avis de négociation . . . . .	115
CHAPITRE VI – LE DÉROULEMENT DE LA NÉGOCIATION . . . . .	116
1. La cadence et les progrès . . . . .	117
A- Votre approche . . . . .	117
– Le dialogue. . . . .	117



---

– Les objections de l’autre partie . . . . .	117
– La cordialité . . . . .	118
B- Lors de la première rencontre. . . . .	118
– Ce qui ne doit pas être présenté . . . . .	118
– Ce qui doit être présenté . . . . .	118
– Les commentaires syndicaux. . . . .	119
– Votre présentation. . . . .	120
– Un survol et quelques petites ententes . . . . .	121
– Les perceptions inexactes. . . . .	121
C- Les progrès en clauses normatives . . . . .	122
– Les demandes nombreuses. . . . .	122
– Le retour de vieilles demandes . . . . .	123
– Les problèmes théoriques . . . . .	123
– Attention au lancer de retour . . . . .	123
– Procéder par étape . . . . .	123
– La logique est de votre côté . . . . .	123
– Trop de non . . . . .	124
– La gestion demeure votre prérogative . . . . .	124
– Réunir des sujets communs . . . . .	124
– Réduire les clauses en suspens au minimum. . . . .	125
– Le transfert du normatif au monétaire . . . . .	125
D- Des discussions sur le monétaire. . . . .	126
– Offrir peu, sans insulter. . . . .	126
– Chiffrez les demandes syndicales . . . . .	127

---

– Votre message . . . . .	127
– Le moment opportun . . . . .	128
• Le dépôt . . . . .	128
• Le retour . . . . .	129
• Que faire ? . . . . .	129
– Le rejet de la première offre . . . . .	130
– Le dernier petit effort . . . . .	131
– Un document signé ? . . . . .	131
2. Les tactiques et stratégies : un point de vue pratique . . . . .	132
– Mises en garde. . . . .	133
– L'intimidation . . . . .	133
– Petit pas . . . . .	134
– Le partenaire têtu . . . . .	134
– Divisions artificielles . . . . .	135
– Surprise. . . . .	135
– Négociations de couloir . . . . .	135
– Les fausses sorties . . . . .	136
– Le temps . . . . .	136
– Décompression . . . . .	137
– Dévoilement . . . . .	137
– Déplacement . . . . .	138
– Solution provisoire . . . . .	138
– Promesses inconditionnelles . . . . .	138
– Alternative . . . . .	138

– Conclusion sur les tactiques de négociation . . . . .	139
3. La conciliation . . . . .	140
A- Les rencontres de conciliation . . . . .	141
i) La préparation . . . . .	141
ii) La première rencontre . . . . .	141
iii) Les autres rencontres. . . . .	142
iv) Le rapport du conciliateur. . . . .	142
 CHAPITRE VII – L’ENVIRONNEMENT JURIDIQUE DE LA CONVENTION COLLECTIVE . . . . .	 143
1. Les règles prévues au <i>Code du travail</i> . . . . .	144
A- L’accréditation et sa protection . . . . .	144
– Le syndicat certifié . . . . .	144
– Les salariés visés. . . . .	144
– La majorité . . . . .	145
– Les associations d’employés sans accréditation . . . . .	145
– Entraver les activités . . . . .	146
– Le propriétaire de la convention collective . . . . .	146
– La surprotection des représentants syndicaux . . . . .	146
– Le congédiement et la réintégration provisoire . . . . .	147
– Quelques cas vécus . . . . .	147
B- La convention collective. . . . .	148
i) Une entente . . . . .	148
ii) Écrite. . . . .	148
iii) Les conditions de travail. . . . .	148

iv)	Les limites . . . . .	149
v)	La durée . . . . .	150
vi)	Le dépôt de la convention collective . . . . .	150
C-	La <i>Loi sur les normes du travail</i> , la <i>Charte des droits et libertés de la personne</i> et la <i>Loi sur la santé et la sécurité du travail</i> : doit-on les reproduire ? . . . . .	150
D-	La <i>Loi sur les normes du travail</i> et votre convention collective . . . . .	152
	– Le salaire . . . . .	152
	– Les heures de travail . . . . .	152
	– Les heures supplémentaires . . . . .	153
	– Les congés fériés . . . . .	153
	– Les vacances . . . . .	153
	– Les périodes de repos, pauses et repas . . . . .	153
	– Le harcèlement psychologique . . . . .	154
	– Le licenciement collectif . . . . .	154
	– L'uniforme . . . . .	154
E-	L'article 45 du <i>Code du travail</i> : la transmission d'entreprise et la sous-traitance . . . . .	154
	– L'achat d'actions . . . . .	154
	– La faillite . . . . .	154
	– La sous-traitance . . . . .	155
	– L'effet sur l'exercice du droit de grève . . . . .	156
	– La concession partielle réelle . . . . .	156
F-	Le maintien des conditions de travail en cours de négociation . . . . .	156
	– L'acquisition du droit de grève . . . . .	157
	– L'interdiction d'entraver la production . . . . .	157
	– Cas vécus . . . . .	157
	– Les moyens de pression prohibés . . . . .	158

2.	Le droit de parole de l'employeur . . . . .	160
	– Cas vécus. . . . .	163
	• Liberté d'expression de l'employeur reconnue . . . . .	163
	• Liberté d'expression de l'employeur non reconnue . . . . .	163
3.	Le vote sur les dernières offres . . . . .	165
4.	L'imposition de la convention collective . . . . .	166
5.	Les services publics, parapublics et essentiels . . . . .	167
CHAPITRE VIII – LES CONFLITS, MOYENS DE PRESSION ET BRISEURS DE GRÈVE . . . . .		168
1.	L'exercice du droit de grève . . . . .	169
2.	Les moyens de pression . . . . .	170
	– Les affiches et macarons . . . . .	170
	– Cas où l'interdiction d'affichage était justifiée . . . . .	170
	– Cas où la liberté d'expression protégeait l'affichage . . . . .	170
	– L'escalade . . . . .	171
	– La réputation . . . . .	171
3.	Le piquetage . . . . .	173
	– La définition et ses limites . . . . .	173
	– Le piquetage secondaire . . . . .	174
	– Le piquetage sans droit de grève ? . . . . .	174
4.	Les dispositions anti-briseurs de grève . . . . .	176
	– L'historique de la loi . . . . .	176
	– L'analyse des interdictions . . . . .	176
	– Les cadres . . . . .	178
	– Les mesures d'urgence . . . . .	179
	– Les bénévoles . . . . .	179

5.	Se préparer au conflit . . . . .	181
	– Être prêt à transférer vos opérations . . . . .	181
	– Aviser vos clients ? . . . . .	181
	– Libre accès . . . . .	181
	– Quelques suggestions. . . . .	182
6.	Autres décisions par anticipation . . . . .	184
	A- Les salaires à maintenir . . . . .	184
	B- Les assurances collectives . . . . .	184
	C- Le solde des salaires et vacances . . . . .	185
	ÉPILOGUE . . . . .	186
	– <i>La négociation à distance</i> . . . . .	187
	BIBLIOGRAPHIE . . . . .	189
	TABLE DE LA JURISPRUDENCE . . . . .	191
	INDEX ANALYTIQUE . . . . .	195
	NOS PARUTIONS ANTÉRIEURES . . . . .	211
	COMMENT TENIR À JOUR VOTRE INFORMATION . . . . .	213