

CAS **NÉGOCIATION DE** **CONVENTION COLLECTIVE**



INFORMATIONS COMMUNES

Cas écrit en collaboration avec :
Université Laval – Département de management

Cas révisé par :
Catherine Pépin-Poulet



ASSOCIATION DES ÉTUDIANTS
EN SCIENCES DE L'ADMINISTRATION
DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Présentation de l'entreprise

Fondée en 1992 par M. André Quinton et Mme Sylvie Harvey, Rénovation QH Inc. est une entreprise qui se spécialise dans la rénovation d'immeubles résidentiels et commerciaux de luxe dans la région de la Capitale-Nationale, en Chaudière-Appalaches et dans le Bas-Saint-Laurent. L'entreprise est membre de l'Association des professionnels de la construction et de l'habitation du Québec (APCHQ). Ses bureaux sont situés à Charlesbourg, un arrondissement de la ville de Québec, où toutes les décisions administratives sont prises.

Après plus de 25 ans en affaires, l'entreprise jouit d'une notoriété importante auprès de nombreux partenaires et clients. Depuis quelques années, son chiffre d'affaires ne cesse de croître en raison d'une demande importante pour la remise à neuf de bâtisses en état de désuétude.

Rénovation QH Inc. emploie 92 personnes à temps plein sur une base annuelle. Parmi ces personnes, on retrouve 6 cadres, 21 employés administratifs, 5 responsables de chantier ainsi que 60 employés de première ligne (charpentiers-menuisiers, opérateurs de machinerie lourde, etc.). L'entreprise se distingue des autres employeurs par ses valeurs d'équité, d'écoute et d'évolution, connues à l'interne comme les trois « E » de Rénovation QH Inc. Plus précisément, l'entreprise prône l'équité en matière de représentation des femmes et des minorités dans la force de travail, l'écoute pour un travail collaboratif et l'évolution pour constamment repousser les limites et innover dans ses procédés.

Historique de Rénovation QH Inc.

Alors qu'ils étudiaient à l'université, M. Quinton et Mme Harvey se sont croisés dans des concours entrepreneuriaux. M. Quinton, étudiant en administration, a saisi l'occasion de collaborer avec Mme Harvey, étudiante en génie, pour mettre sur pied une entreprise de rénovation. Lors de ses trois premières années d'existence, l'organisation ne comptait que cinq employés et ne réalisait qu'un seul chantier à la fois. Les contacts et le bouche-à-oreille ont contribué à une croissance rapide au début des années 2000 : l'entreprise est passée de dix employés à une soixantaine! Cette importante croissance s'explique par l'élargissement des offres de rénovation au milieu commercial ainsi qu'à une expansion géographique en dehors de la ville de Québec.

En 2005, Rénovation QH Inc. a entamé un changement de positionnement. L'organisation était alors dans une position où elle pouvait choisir ses contrats en raison d'une forte demande. Elle a donc commencé à offrir des services plus prestigieux et plus lucratifs, de manière à mieux rentabiliser son temps et ses investissements. Ce positionnement était risqué, mais la réception auprès de la clientèle a été très positive. L'entreprise a grossi : en 2013, elle employait 92 personnes au bureau principal et sur 5 chantiers simultanément.

La crise du logement a aussi eu un effet positif sur l'entreprise, puisque les compagnies de gestion immobilière existantes se permettaient de rénover et d'agrandir certaines de leurs bâtisses afin d'accueillir plus de locataires¹.

Maintenant, Rénovation QH Inc. souhaite poursuivre son expansion, mais la main-d'œuvre se fait rare.

¹ JUNG, Delphine. *Une crise du logement? Québec et le FRAPRU ne s'entendent pas sur la réponse* [En ligne], 2 juillet 2019, [<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1206810/demenagement-crise-logement-quebec>].

Les employés de première ligne

Rénovation QH Inc. emploie 60 employés de première ligne et exige qu'ils possèdent au minimum un diplôme d'études professionnelles (DEP) dans le domaine dans lequel ils veulent travailler (charpenterie, électricité, opération, etc.). Par ailleurs, les employés représentent une force de travail très diverse. On y compte 7 femmes, soit 11,7 % de la main-d'œuvre, ce qui est nettement supérieur à la moyenne de l'industrie qui se situe à 1,3 %². Il y a également une diversité culturelle dans l'organisation, puisque 22 employés, soit un peu plus du tiers de la main-d'œuvre, proviennent de l'extérieur du Québec. De plus, Rénovation QH Inc. emploie des employés de diverses tranches d'âge. Voici la répartition :

Âge	Nombre
18-23	2
24-29	8
30-35	14
36-41	15
42-47	9
48-53	9
54-60	3

Au fil des années, l'organisation a su fidéliser ses employés par ses valeurs, de bonnes conditions de travail et son désir de performance, mais les acquis sont maintenant menacés.

² LÉVESQUE, Lia. *Seulement 1,3 % de femmes dans l'industrie de la construction*, [En ligne], 7 mars 2014 [<https://www.lapresse.ca/actualites/national/201403/07/01-4745503-seulement-13-de-femmes-dans-lindustrie-de-la-construction.php>].

Les relations de travail

Les deux entrepreneurs de Rénovation QH Inc. sont membres de l'Association de la construction du Québec (ACQ). Cette association accompagne les entrepreneurs en construction dans la gestion de leurs activités, ce qui inclut des services de représentation patronale lors de la négociation des conventions collectives³.

Chez Rénovation QH Inc., les employés de première ligne sont syndiqués auprès de la CSN Construction. Ce syndicat est affilié à l'une des grandes centrales syndicales du Québec : la Confédération des syndicats nationaux (CSN). La CSN a été fondée en 1921 et se bat pour une société qui est solidaire, démocratique, juste, équitable et durable. Aujourd'hui, la CSN regroupe près de 2000 syndicats qui représentent environ 300 000 salariés. Elle est active principalement au Québec, et est présente à d'autres endroits sur le territoire canadien⁴.

Actuellement, chez Rénovation QH Inc., les cadres et les employés administratifs souhaitent continuer l'expansion de l'organisation, mais les employés de première ligne craignent qu'une telle expansion nuise à leur bien-être au travail. Les employés croient que certaines des conditions de travail du domaine de la construction doivent être révisées pour qu'elles soient plus adaptées à cette croissance éventuelle. Le syndicat accuse Rénovation QH Inc. d'avoir perdu de vue ses employés et les trois « E », pourtant si importants pour M. Quinton et Mme Harvey, au profit d'une croissance économique.

De l'autre côté, l'entreprise craint que freiner la croissance nuise à sa notoriété, ce qui diminuerait le nombre de contrats obtenus.

³ ASSOCIATION DE LA CONSTRUCTION DU QUÉBEC. [En ligne], [<https://www.acq.org/>].

⁴ CSN CONSTRUCTION. [En ligne], [<https://www.csnconstruction.qc.ca/>].

Les deux parties savent que si elles n'arrivent pas à une entente, les conséquences risquent d'être graves dans ce milieu très compétitif.

Le mandat

Votre mandat, que vous représentiez la partie syndicale (CSN Construction) ou la partie patronale (ASQ), consiste à faire avancer la discussion au sujet des conditions de travail afin de faire prospérer l'entreprise dans le respect des employés et des valeurs de Rénovation QH Inc.

Vous devez vous entendre au plus vite sur des conditions de travail sans devoir exercer de moyens de pression, de manière à ce que l'entreprise continue à obtenir des contrats importants et à faire travailler les employés. Les conditions que vous devrez négocier sont présentées ci-dessous⁵.

1. Les heures normales de travail

En ce moment, les employés travaillent 40 heures sur une base hebdomadaire. Cependant, les employés travaillent souvent plus d'heures pendant la haute saison afin de mener à terme le plus de contrats possibles, et moins d'heures pendant la basse saison. Les employés peuvent choisir de répartir leurs heures de travail de la manière suivante :

- entre 6 h et 14 h 30 ou 15 h;
- entre 6 h 30 et 15 h ou 15 h 30;
- entre 7 h et 15 h 30 ou 16 h;
- entre 7 h 30 et 16 h ou 16 h 30;
- entre 8 h et 16 h 30 ou 17 h;

⁵ Les conditions présentées dans cette section sont issues de la convention collective suivante : COMMISSION DE LA CONSTRUCTION DU QUÉBEC. *Convention collective 2017-2021 – Secteur institutionnel et commercial*, [En ligne], [https://www.ccg.org/-/media/Project/Ccq/Ccq-Website/PDF/ConventionsCollectives/2017-2021/Convention_INST_COMMERCIAL_2017_2021.pdf].

- entre 8 h 30 et 17 h ou 17 h 30;
- entre 9 h et 17 h 30 ou 18 h;

avec une demi-heure ou une heure (selon le cas) non rémunérée pour le dîner au milieu de la journée de travail.

2. Les vacances

Dans la convention collective actuelle, une clause mentionne que les employés ont droit à deux semaines de congés obligatoires durant les semaines de la construction et à deux semaines de congés obligatoires durant la période des fêtes. L'employeur peut offrir davantage de vacances, s'il le souhaite.

3. Les salaires

En ce moment, les employés de première ligne sont payés en fonction de leur statut d'emploi, c'est-à-dire s'ils sont spécialisés ou apprentis. Le tableau suivant montre une version simplifiée des salaires à négocier selon le poste.

Poste	Taux horaire (\$)
Charpentier-menuisier (spécialisé)	37,97
Apprenti charpentier-menuisier	23,76
Opérateur d'équipement (spécialisé)	37,67
Apprenti opérateur d'équipement	30,20
Poseur de revêtement (spécialisé)	36,84
Apprenti poseur de revêtement	22,10
Couvreur (spécialisé)	39,91

4. Indemnité de congés annuels obligatoires, de jours fériés chômés et de congés de maladie

En ce moment, 13 % du salaire hebdomadaire d'un employé de première ligne doit être versé comme indemnité pour les congés annuels obligatoires, les jours fériés chômés et les congés de maladie.

5. Les heures supplémentaires

Les employés reçoivent un salaire fixe équivalent à 40 heures de travail par semaine. Les heures qu'ils travaillent en plus de ces 40 heures par semaine, ou celles qu'ils effectuent un jour férié ou la fin de semaine, sont considérées comme des heures supplémentaires.

Lors d'une semaine normale de travail, c'est-à-dire du lundi au vendredi, la première heure supplémentaire équivaut au salaire horaire majoré de 50 %. Les heures suivantes équivalent au salaire horaire majoré de 100 %.

Les jours fériés et la fin de semaine, le salaire horaire est majoré à 200 %, et ce, dès la première heure supplémentaire.

6. Frais de déplacement

En ce moment, la totalité des frais relatifs aux déplacements qui ont lieu durant la journée de travail est assumée par l'employeur. Cependant, si l'employeur fournit un véhicule à l'employé, l'employeur n'a plus à assumer les frais de déplacement.

Vous disposez maintenant de trois heures pour construire votre argumentaire et faire prospérer l'organisation et les employés. N'oubliez pas de renverser vos standards.

Annexe A

Article de la convention actuelle portant sur les heures normales de travail :

ARTICLE 20 DURÉE NORMALE DE TRAVAIL, HORAIRES, TRAVAIL PAR ÉQUIPE ET PÉRIODE DE REPOS

20.02 - Heures normales de travail :

À moins que l'une des dispositions particulières prévues aux articles 20.03, 20.04 et 20.05 ne s'applique, les heures normales sont les suivantes :

1) **Semaine normale de travail** : La semaine normale de travail est de 40 heures du lundi au vendredi.

2) **Journée normale de travail** : Les heures de travail quotidiennes sont de huit heures du lundi au vendredi.

3) **Horaires** : Les heures de travail quotidiennes sont réparties comme suit :

- entre 6 h 00 et 14 h 30 ou 15 h 00;
- entre 6 h 30 et 15 h 00 ou 15 h 30;
- entre 7 h 00 et 15 h 30 ou 16 h 00;
- entre 7 h 30 et 16 h 00 ou 16 h 30;
- entre 8 h 00 et 16 h 30 ou 17 h 00;
- entre 8 h 30 et 17 h 00 ou 17 h 30;
- entre 9 h 00 et 17 h 30 ou 18 h 00;

avec une demi-heure ou une heure, selon le cas, non rémunérée pour le dîner au milieu de la journée de travail.

Si l'employeur établit un horaire selon le présent paragraphe, il doit le faire pour une période minimale de cinq jours ouvrables consécutifs⁶.

⁶ COMMISSION DE LA CONSTRUCTION DU QUÉBEC. *Convention collective 2017-2021 – Secteur institutionnel et commercial*, [En ligne], [https://www.ccg.org/-/media/Project/Ccq/Ccq-Website/PDF/ConventionsCollectives/2017-2021/Convention_INST_COMMERCIAL_2017_2021.pdf].

Annexe B

Article de la convention actuelle portant sur les congés

ARTICLE 19 CONGÉS ANNUELS OBLIGATOIRES, JOURS FÉRIÉS CHÔMÉS, CONGÉS MALADIE ET INDEMNITÉS AFFÉRENTES

19.01 – **Congés annuels obligatoires** : Tout salarié bénéficie chaque année de quatre semaines de congé annuel obligatoire qu'il prend de la façon suivante :

1) **Été** : Tous les chantiers de construction doivent être fermés entre les dates suivantes :

- entre 0 h 01 le 22 juillet 2018 et le 4 août 2018, 24 h;
- entre 0 h 01 le 21 juillet 2019 et le 3 août 2019, 24 h;
- entre 0 h 01 le 19 juillet 2020 et le 1er août 2020, 24 h;

2) **Hiver** : Tous les chantiers de construction doivent être fermés pendant deux semaines complètes lors de la période des fêtes de Noël et du Jour de l'An et, plus spécifiquement, entre les dates suivantes :

- entre 0 h 01 le 23 décembre 2018 et le 5 janvier 2019, 24 h;
- entre 0 h 01 le 22 décembre 2019 et le 4 janvier 2020, 24 h.
- entre 0 h 01 le 20 décembre 2020 et le 2 janvier 2021, 24 h⁷.

⁷ Ibidem.