

LES RH EN ACTION



JEAN BEAULIEU
Directeur des ressources humaines

regionautravail.com



Au fil des ans Écolait s'est hissé parmi les plus importants employeurs industriels de la MRC Les Moulins. Au moment où l'abattage vit des moments mouvementés partout au Québec et que les défis du recrutement sont le lot de tous les gestionnaires de cette industrie, Écolait conclut un pacte avec ses employés.





L'adoption du projet de loi 116, en mai 1994, déplaçant la durée des conventions collectives, s'est traduite au cours des années subséquentes par une augmentation rapide des conventions collectives de plus de trois ans au Québec. À l'époque, les employés se sont montrés favorables à ce changement en y voyant une mesure favorisant la paix industrielle, la stabilité des opérations et une meilleure capacité de prévision des coûts de main-d'œuvre à long terme. Du côté syndical, la centrale qui regroupe le plus grand nombre de salariés syndiqués, la FTQ, n'émit pas d'objection à ce changement. En revanche, une autre grande centrale syndicale, la CSN, craignait que l'allongement de la durée légale des conventions collectives ne restreigne plusieurs droits des salariés, dont celui de choisir librement une affiliation syndicale dans un délai raisonnable, et celui de négocier. En outre, les représentants syndicaux exprimèrent l'inquiétude que ce changement à la loi incite les employeurs à créer des syndicats d'entreprise pour signer avec eux une paix sociale de longue durée et se protéger ainsi des syndicats plus militants.

L'allongement de la durée des conventions collectives donne des résultats plus productifs lorsqu'il est associé à la volonté des parties de modifier leur approche en matière de relations du travail et à la capacité pour les dites parties de maintenir le dialogue en dépit des difficultés et des différends qui surgissent inévitablement durant la vie d'une convention collective. Les recherches effectuées dans le domaine montrent qu'un bon climat de travail contribue à améliorer la productivité, à diminuer les coûts de production et ainsi, à augmenter la rentabilité de l'entreprise. Un mauvais climat (conflits, comportements contre-productifs, etc.) produit l'effet inverse. Au-delà des pratiques et des programmes de coopération, le climat reste probablement le facteur lié aux relations du travail qui comportera l'effet le plus déterminant sur la performance. On aura beau avoir les meilleures pratiques, si on n'a pas les bonnes interactions, les bonnes attitudes et les bons comportements dans les milieux de travail ou entre la direction et le syndicat, on ne changera pas grand-chose à la performance organisationnelle.



IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Écolait a débuté en affaires en 1979 avec la technologie du premier fabricant d'aliments d'allaitement mondial. L'entreprise est devenue en moins de 20 ans le leader au Québec dans l'élevage, l'abattage et la transformation du veau de lait et de grains. Afin de répondre aux normes sévères de l'industrie, Écolait a fait d'importants investissements dans la rénovation de son centre d'abattage et de transformation. Ce centre, le plus moderne de toute l'Amérique du Nord, n'est qu'un exemple parmi tant d'autres de l'avant-gardisme d'Écolait.

Au cours des huit dernières années, Écolait a vu son nombre d'employés passer de 75 à plus de 220. L'entreprise vendait déjà ses produits aux États-Unis, en Europe et au Moyen-Orient avant de signer une entente d'exportation avec des représentants japonais. En 2006, Écolait a été le tout premier à vendre des lots de viande de veau aux Japonais depuis la fermeture des frontières due aux épisodes de la fameuse maladie de la vache folle en 2003.

Les employés d'Écolait sont membres du syndicat des Travailleurs Unis de l'Alimentation et du Commerce (TUAC).

DÉFI DE L'ENTREPRISE

Le contrat de 7 ans a été négocié dans un contexte où l'entreprise cherchait des moyens pour améliorer sa compétitivité. La signature d'un contrat de longue durée constituait donc une demande de la partie patronale qui estimait nécessaire de bénéficier, elle aussi, de cet avantage qu'avaient ses concurrents sur cet aspect.

Une fois le contrat signé, le principal défi consistait à faire en sorte que tous les intervenants, gestionnaires et employés syndiqués, s'approprient l'ensemble des valeurs. Un autre défi consistait évidemment à s'assurer que la conclusion de cette entente se traduirait, dans les faits, par une amélioration de la rentabilité de l'entreprise et des conditions de travail des employés.

ÉCOLAIT





LES PRINCIPAUX POINTS DANS L'ENTENTE

La signature et l'application de la convention collective ont nécessité un cheminement préalable des deux parties : manifestation de bonne foi et d'ouverture, volonté de changement, instauration d'un climat de confiance, transparence, responsabilisation des employés, respect d'autrui, etc. En outre, cette démarche a été réalisée par des dirigeants dynamiques et des promoteurs de ce système de valeurs, tant du côté syndical que patronal. Ces deux facteurs ont joué un rôle important dans le maintien d'un climat favorable à une bonne application de la convention collective depuis sa signature.

L'entente détermine comment l'entreprise devra répondre aux objectifs syndicaux de maintien et de création d'emplois de qualité tant en matière de conditions de travail (les mécanismes portant sur la sécurité d'emploi, la rémunération compétitive, la bonification des vacances,...) que du contenu du travail à accomplir (les moyens favorisant la participation des employés aux enjeux d'affaires et au meilleur climat de travail). Par exemple, selon les détails de l'entente, les syndiqués obtiendront en moyenne des augmentations de salaire de 3,62 % annuellement pour les sept prochaines années, ce qui représente au total une augmentation moyenne de 25 % pour toute la durée de la nouvelle convention collective. À noter que l'entente a été acceptée par 66 % des employés.

Cette entente est très satisfaisante pour les deux parties et, même si l'industrie du veau allait bien au moment de l'entente, elle leur permet d'envisager l'avenir avec encore plus d'optimisme. Il faut travailler fort et ensemble pour demeurer concurrentiel et continuer la progression. Pour l'entreprise, cette entente amène un véritable avantage concurrentiel et est un facteur déterminant pour la croissance future.

Par cette entente l'entreprise mise également à réduire la rotation de la main-d'œuvre. Les améliorations incluses dans la nouvelle convention devraient faire en sorte d'assurer une meilleure rétention de la main d'œuvre

BÉNÉFICES

L'entente de 7 ans assure une paix industrielle jusqu'en 2014 à Écolait; elle protège la sécurité économique de l'entreprise ainsi que celle de ses employés. Depuis la signature de l'entente, le 19 mars 2007, avec ses 170 employés syndiqués, M. Beaulieu remarque des progrès :

- amélioration des relations du travail; beaucoup moins de griefs, plus de communication;
- réduction des accidents de travail : les accidents de travail ont diminué de 60 % en 2007.

À PRESCRIRE

- Attitude positive et grande ouverture d'esprit de tous les partenaires
- L'allongement de la durée des conventions collectives donne des résultats productifs quand :
 - + il y a une volonté des parties de modifier leur approche en matière de relations de travail;
 - + les parties parviennent à maintenir le dialogue malgré les différends et difficultés.

À PROSCRIRE

- Les ententes de trop longue durée pourraient venir handicaper la capacité des différentes parties à s'ajuster à la vitesse rapide où évoluent le monde du travail, les changements technologiques, la mondialisation, la concentration et la transformation des entreprises.
- Aucun employeur ne peut espérer obtenir un engagement à long terme des employés s'il n'est pas prêt à leur assurer d'importants bénéfices.
- Ne pas minimiser le besoin de formation et d'information aux membres, car, avec les conventions de longue durée, les membres peuvent avoir l'impression d'être moins consultés.





régionautravail.com
Terrebonne.Mascouche



LE MOT DE LA FIN

Étant donné la récente signature du contrat de travail de longue durée, il est présentement impossible de mesurer tous les résultats productifs de l'allongement de la durée de la convention collective chez Écolait. Toutefois, il semble réaliste de croire que la volonté des parties de modifier leur approche en matière de relations de travail et leur capacité de maintenir le dialogue en dépit des difficultés qui surgissent durant la vie d'une convention collective, seront des éléments importants qui permettront à Écolait de garder cette entreprise active et compétitive.

