

SE CONCERTER POUR ALLER PLUS LOIN



Synthèse du Forum
sur la concertation patronale-syndicale

RÉSUMÉ DES ACTIVITÉS RÉALISÉES
LES 10 ET 11 NOVEMBRE 2003

Synthèse du Forum sur la concertation patronale-syndicale

**Résumé des activités réalisées
les 10 et 11 novembre 2003**

SE CONCERTER POUR ALLER PLUS LOIN

Synthèse du Forum sur la concertation patronale-syndicale

**Résumé des activités réalisées
les 10 et 11 novembre 2003**

Québec 

Le texte a été rédigé par Mustapha Bettache, Rose-Marie Étienne, Dalil Maschino et Yves Turcot de la Direction des innovations en milieu de travail du ministère du Travail.

La publication a été supervisée par la Direction de la coordination et des communications du Ministère.

La version électronique du présent document est accessible dans le site Internet ministériel, à l'adresse suivante : www.travail.gouv.qc.ca

Pour obtenir un exemplaire imprimé du document, faites-en la demande par :

- télécopieur : (418) 528-0559
- courriel : communications@travail.gouv.qc.ca
- la poste : Ministère du Travail
Direction de la coordination et
des communications
200, chemin Sainte-Foy, 6^e étage
Québec (Québec) G1R 5S1

Dépôt légal - 2003
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN : 2-550-41939-1

© Gouvernement du Québec

Table des matières

Introduction **7**

Allocution d'ouverture de monsieur Michel Després, ministre du Travail **9**

Synthèse des ateliers de présentation des expériences **13**

Synthèse des ateliers de discussion **15**

Présentation des résultats de l'enquête sur la concertation
patronale-syndicale au Québec **19**

Résumé de la table ronde sur l'avenir de la concertation
patronale-syndicale **21**

Mot de monsieur Jean-Paul Beaulieu, sous-ministre du Travail **23**

Annexe 1 Programme du forum **25**

Annexe 2 Liste des ateliers et des conférenciers ayant présenté
des cas vécus **27**

Annexe 3 Liste des documents publiés à l'occasion du forum **33**

Introduction

Sous le thème « Se concerter pour aller plus loin », 342 représentants patronaux, syndicaux et gouvernementaux ont participé au Forum sur la concertation patronale-syndicale les 10 et 11 novembre 2003, à Montréal.

Parmi eux, 117 personnes étaient issues du milieu patronal, 96, du monde syndical et 42 autres venaient de divers organismes privés et publics (dont six membres d'une délégation tripartite chilienne en voyage d'étude au Canada). Ceux du secteur gouvernemental regroupaient 87 personnes attachées à divers ministères, dont le personnel du ministère du Travail affecté au soutien à l'événement ainsi qu'à l'animation et au secrétariat des ateliers. Au total, 65 % des participants inscrits venaient de la région métropolitaine de Montréal, 25 %, de celle de Québec et les autres, de diverses régions.

Après l'allocution d'ouverture du ministre du Travail, monsieur Michel Després, les participants ont eu l'occasion de partager pendant une journée entière leurs expériences de concertation et de discuter des avantages ainsi que des difficultés que présente cette approche dans leurs relations du travail.

La dernière demi-journée a débuté par la présentation des résultats de l'enquête du ministère du Travail, intitulée *Dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*, pour se terminer par une table ronde sur l'avenir de la concertation patronale-syndicale.

Au cours de ce forum, les différents aspects du processus de concertation ont été abordés, donnant ainsi lieu à des échanges d'opinions variés. Le présent document résume les échanges qui ont eu lieu au cours de cette journée et demie.

Le Ministère tient à remercier tous les présentateurs qui ont exposé en atelier leur démarche vécue, les panélistes de la table ronde ainsi que le professeur Audet dont la participation a grandement contribué au succès de cet événement.

Allocution d'ouverture de monsieur Michel Després, ministre du Travail

[Nous reproduisons ici la version écrite du discours prononcé par M. Després à l'ouverture du forum.]

Mesdames,
Messieurs,

Je suis heureux de vous souhaiter la bienvenue à ce forum sur la concertation patronale-syndicale sous le thème « Se concerter pour aller plus loin ». Votre présence ici prouve l'intérêt des gestionnaires, des représentants du monde syndical dans une démarche qui permet de conjuguer les efforts de tous afin de favoriser la croissance des entreprises et le développement des emplois au Québec.

En effet, le principal message que j'aimerais partager avec vous aujourd'hui est le suivant : l'une des grandes valeurs de la concertation est de faciliter l'adaptation organisationnelle continue de nos entreprises, dans la recherche du progrès économique du Québec.

En ce sens, les succès de la concertation dans les entreprises ont des effets positifs pour l'ensemble de la société québécoise, et ce, d'autant plus que la concurrence internationale va continuer à s'intensifier au cours des années à venir.

Un environnement économique en constante évolution

La mondialisation est en train de devenir un phénomène plus complexe qui se traduira notamment par une concurrence constamment en évolution. De nouvelles puissances émergent sur la scène internationale, tandis que les ententes régionales de libre-échange se multiplient. Pour de petites économies ouvertes sur le monde comme celle du Québec, cela signifie que les besoins d'adaptation à l'environnement économique seront continus.

L'importance des changements organisationnels

Dans un tel contexte, les capacités de changements organisationnels seront déterminantes pour permettre aux entreprises de s'adapter à l'évolution de leur environnement. En effet, le succès de nos entreprises ne dépend pas seulement

de leurs innovations en matière de technologie. La raison en est simple : aujourd'hui, la plupart des techniques et des technologies de production sont accessibles à toutes les entreprises dans le monde, que ce soit par l'achat d'équipement ou de brevets, par l'acquisition de licences ou par l'impartition auprès de firmes spécialisées. Le succès des entreprises qui sont dans la course sur le plan technologique dépend donc de facteurs complémentaires.

Le facteur de compétitivité est la capacité d'une entreprise à tirer pleinement profit de tout le potentiel permis par de nouvelles technologies. Cela dépend de la mobilisation des employés pour s'approprier ces technologies et de leur volonté de maîtriser toutes les possibilités. Enfin, pour tirer profit des nouvelles technologies, il faut que tous les employés et les gestionnaires coopèrent pour adapter les processus de production, notamment par le biais de changements dans l'organisation du travail.

En un mot, pour concrétiser tous les bénéfices potentiels que permettent d'espérer les changements technologiques, il est nécessaire que les salariés et les gestionnaires aient une attitude d'ouverture favorable vis-à-vis de ces changements. Il faut également que les modifications des processus et de l'organisation du travail se fassent en souplesse, avec la collaboration de tous les groupes concernés dans l'entreprise. En effet, pour moi, la grande valeur de la concertation réside dans sa capacité à permettre aux parties de travailler conjointement pour planifier puis introduire les changements dans l'entreprise d'une façon qui autorise l'adhésion et la participation de tous.

L'évolution récente au Québec

La volonté de concertation dans les entreprises n'est d'ailleurs pas un phénomène nouveau au Québec. Au cours des deux dernières décennies, nos entreprises ont réalisé avec succès un redéploiement stratégique en investissant dans de nouvelles techniques, en améliorant régulièrement la qualité de leurs opérations et de leurs produits et en modifiant leur organisation du travail.

Du côté des centrales syndicales, on a assisté, au début des années 1990, à des prises de positions favorables aux nouvelles formes d'organisation du travail lorsqu'elles s'accompagnaient d'une démarche de concertation. La concertation est ainsi de plus en plus apparue comme une « option économique » bénéfique aux deux parties désireuses de travailler ensemble pour améliorer les capacités d'adaptation de l'entreprise.

Les avantages de la concertation

Je ne m'étendrai pas sur les nombreux avantages de la concertation car les ateliers qui se tiendront dans le cadre de ce forum ne manqueront pas de faire ressortir divers aspects positifs de la concertation. Je suis cependant certain que

vos échanges sur les aspects positifs de la concertation feront ressortir au moins deux consensus.

Premièrement, les démarches concertées permettent de mieux connaître toutes les dimensions des problèmes afin de trouver des solutions qui tiennent compte des préoccupations de tous ceux qui sont concernés et d'obtenir la coopération de tous pour appliquer ces solutions.

Il en résulte un meilleur climat de confiance et une plus grande mobilisation de l'ensemble du personnel autour de mesures et d'objectifs qui sont bien compris et partagés par tous.

Deuxièmement, la concertation demande de la persévérance et une volonté soutenue car elle prend du temps pour s'enraciner dans une entreprise. C'est d'ailleurs, à mon avis, l'une des grandes forces de la concertation : elle ne requiert pas qu'une partie ou l'autre renonce à défendre ses intérêts particuliers, mais elle offre une démarche qui permet de résoudre les divergences et de régler les différends de façon constructive.

Ainsi, en encourageant la concertation on favorise la prévention des conflits tout en facilitant les changements organisationnels. Cela explique l'intérêt du ministère du Travail pour la concertation car elle favorise les investissements, la compétitivité des entreprises et la croissance de l'emploi au Québec.

Le rôle du ministère du Travail

À mon avis, l'État peut jouer un rôle sur trois plans. En premier lieu, il doit fixer un cadre légal clair qui permette la liberté d'association et de négociation des parties, ce qui est le cas au Québec. Ensuite, il doit faciliter le maintien du dialogue entre les parties dans les entreprises afin de favoriser des relations constructives et de prévenir les conflits.

Pour illustrer ce deuxième point, je vous rappellerai qu'en aidant au renouvellement sans conflit de près de 500 conventions collectives par an le service de conciliation du ministère du Travail participe au développement économique. En outre, les conciliateurs du ministère du Travail offrent aussi des services d'accompagnement et de formation aux parties qui désirent entreprendre, ou consolider, le dialogue et la concertation dans leur entreprise.

Enfin, le dernier rôle du Ministère pour faciliter l'action des acteurs du secteur privé est celui de diffuseur. Ce rôle consiste à favoriser la diffusion de l'information sur des pratiques innovatrices ou exemplaires introduites dans les milieux.

Ce forum constitue une belle illustration de la façon dont je conçois cette action du Ministère. Il nous a d'abord amené à enquêter pour repérer des pratiques intéressantes. Aujourd'hui, nous espérons que ce rassemblement d'intervenants

servira à l'échange et au partage d'expériences et contribuera à offrir des solutions à des questions concrètes.

Je m'en voudrais de ne pas prendre une minute pour vous parler d'un dossier important : l'amendement de l'article 45. Je tiens à vous rassurer qu'il n'a jamais été question d'abolir l'article 45. Il a été encore moins question de réglementer ou de permettre des modifications *a posteriori* des conventions collectives existantes ou même d'imposer des restrictions lors de la négociation.

Tout en répondant aux besoins des entreprises de rétablir certains éléments de leur productivité, il n'est nullement dans notre intention de remettre en cause l'institution et l'accréditation syndicale. Cette orientation cadre bien avec le sujet du forum qui mise sur la responsabilité des acteurs en milieu de travail.

Il ne me reste donc plus qu'à vous souhaiter des échanges fructueux et constructifs, pour apporter une contribution au développement d'une approche des relations du travail dont l'importance sera de plus en plus grande pour le maintien des emplois et de notre niveau de vie au Québec.

Merci.

Bon forum à toutes et tous.

Synthèse des ateliers de présentation des expériences

Les ateliers de présentation des expériences, tenus les 10 et 11 novembre, ont permis aux représentants patronaux et syndicaux de dix-huit entreprises ou institutions du Québec d'exposer les faits saillants de leur expérience de concertation patronale-syndicale et de répondre aux questions soulevées à l'égard de ces différentes présentations.

La liste des entreprises et des institutions ainsi que des principaux acteurs ayant accepté de livrer un témoignage est présentée à l'annexe 2.

Il nous est apparu préférable de regrouper les principales idées soulevées à l'occasion de ces travaux sous quatre thèmes, soit :

- l'initiative du changement,
- les conditions d'émergence,
- les conditions de fonctionnement,
- les conditions de pérennité.

Ces quatre thèmes permettaient à la fois de rapporter assez fidèlement l'essentiel des échanges entre les participants et de présenter un résumé des éléments les plus importants liés au processus de concertation.

L'initiative du changement

Bien que le sujet n'ait pas été abordé directement dans chacun des ateliers, il nous a été permis de constater que cette initiative est rarement conjointe. Si elle revient quelque fois à l'employeur, elle demeure toutefois plus fréquente de la part du syndicat. Ce n'est cependant qu'un constat, aucun argument n'ayant été présenté pour expliquer cette situation.

Les conditions d'émergence

Il ressort qu'une situation de crise, qu'elle soit réelle ou appréhendée, s'avère quasiment nécessaire pour que les parties acceptent de s'engager dans une expérience de concertation. Un fort besoin de changement doit donc être ressenti pour inciter à la concertation.

Un autre facteur important vise la convention collective de longue durée qui, en raison même de sa durée, ne permettrait pas aux parties d'attendre les prochaines

négociations pour chercher des solutions aux problèmes qui surgissent. Il faut alors trouver un moyen de s'entendre, ce qui nécessite le plus souvent la mise en œuvre d'une démarche concertée.

Les conditions de fonctionnement

Les conditions de fonctionnement est le thème qui a été le plus discuté. De nombreuses idées découlant de l'expérience des présentateurs ont été soumises, dont le climat de confiance, la transparence, la qualité des communications, la personnalité des principaux acteurs et le respect mutuel. On a reconnu également que chaque partie devait connaître ses limites et celles de l'autre partie, en même temps que la fragilité du processus, et ne rien tenir pour acquis.

On a également reconnu l'importance de l'adhésion de l'ensemble du personnel de gestion et de la proximité des lieux de décision qui favorise le dialogue entre les véritables décideurs.

Autres idées intéressantes : régler les problèmes sans attendre et, par des mesures concrètes, favoriser l'autonomie et la responsabilisation des travailleurs.

Les conditions de pérennité

Tous semblent s'entendre pour affirmer que l'expérience de la concertation sera couronnée d'un succès durable si elle parvient à s'inscrire dans la culture de l'entreprise. Alors seulement elle pourra résister aux changements des acteurs de même qu'à une amélioration de la situation (économique, notamment) qui, selon les présentateurs, seraient les principaux obstacles à la poursuite du processus de la concertation.

Il se dégage ainsi que la concertation n'est pas une pratique facile, certaines conditions étant nécessaires à son fonctionnement et à son maintien.

Les ateliers de discussion qui ont suivi ont permis de définir aussi bien les avantages que les inconvénients d'une telle démarche.

Synthèse des ateliers de discussion

Les ateliers de discussion ont permis aux participants d'échanger sur les avantages de la concertation en entreprises et sur les difficultés que comportent sa mise en œuvre et sa pérennité.

La variété des sujets abordés, l'éventail des préoccupations des intervenants et la diversité des conseils pratiques échangés ne peuvent pas ici être résumés en quelques lignes. Les discussions qui se sont déroulées ont cependant fait ressortir des points communs qui, selon les ateliers, ont été décrits de façon différente.

Les quatre principaux avantages de la concertation

Les quatre principaux avantages de la concertation sont, selon les participants réunis dans les ateliers :

- la résolution efficace des problèmes,
- la valorisation des employés dans leur milieu de travail,
- l'amélioration du climat de travail,
- l'augmentation de la productivité et d'une prospérité partagée.

La résolution efficace des problèmes

La concertation facilite la résolution des problèmes, améliore la rapidité de leur examen et favorise des solutions durables. Plusieurs raisons ont été avancées comme les contacts réguliers entre les parties et l'absence d'un climat de confrontation qui permettent d'aborder fréquemment les problèmes et d'éviter ainsi leur accumulation.

D'autres participants ont insisté sur le fait que le dialogue ouvert entre les divers niveaux de l'organisation, la décentralisation de certains pouvoirs vers la base et la considération des intérêts respectifs des parties permettent de trouver des solutions qui sont bien comprises et acceptées par tous. Enfin, il a également été souligné que la valorisation des employés favorisée par la concertation stimule la recherche active de solutions.

La valorisation des employés

De l'avis de nombreux participants, les employés se sentent valorisés dans un climat de concertation. Les communications plus ouvertes, l'existence d'une certaine transparence, le respect des personnes et la reconnaissance des mérites sont autant de facteurs qui favorisent le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

L'amélioration du climat de travail

La concertation influence positivement le climat de travail. Sur le plan des relations du travail, les consultations et les dialogues fréquents, la transparence des positions de chaque partie et le respect des engagements établissent un climat de confiance. Les rapports entre les deux parties deviennent alors plus détendus et l'atmosphère des rencontres est meilleure.

Pour les employés, la résolution des problèmes, l'acceptation du droit à l'erreur, la franchise et l'écoute dans les communications, le partage de certains pouvoirs décisionnels sont autant de facteurs qui améliorent la qualité de vie au travail.

L'augmentation de la productivité et d'une prospérité partagée

Les points positifs mentionnés précédemment améliorent la motivation au travail, favorisent la circulation des idées nouvelles et facilitent la détermination des pistes d'économies. En outre, on assiste à une réduction du temps perdu autrefois à cause de problèmes non résolus, d'un nombre plus élevé d'accidents de travail et de réunions improductives. En un mot, les deux parties sont gagnantes : pour l'entreprise, il en résulte une meilleure productivité et, pour les salariés, la qualité de vie au travail est meilleure.

Les trois principales difficultés de la concertation

Les principales difficultés de la concertation soulevées dans les ateliers de discussion sont :

- la fragilité de cette démarche,
- la difficulté à obtenir le soutien des intervenants à tous les niveaux de l'entreprise,
- la difficulté à redéfinir les rôles de chaque partie.

La fragilité de la démarche concertée

La concertation constitue une démarche fragile qui peut prendre fin facilement si les parties n'investissent pas les efforts requis pour la maintenir. Plusieurs facteurs contribuent à la fragilité de cette démarche, notamment pendant la période de mise en œuvre.

Au départ, les attentes des parties et des employés sont élevées, alors que la mise en œuvre progresse lentement. Cela résulte du temps requis pour que les comportements se modifient, que la transparence s'installe réellement et que des structures de dialogue adéquates soient trouvées. En outre, les cadres et les employés qui, au début, sont septiques face à cette démarche freinent généralement les progrès initiaux en raison d'une certaine inertie.

D'autres facteurs peuvent également ralentir progressivement les activités concertées. Ceux que l'on mentionne le plus souvent sont le manque d'enthousiasme pour les réunions, la fatigue des responsables patronaux et syndicaux qui doivent promouvoir cette démarche, de même que le changement fréquent de certains d'entre eux. Enfin, des éléments de contexte comme une évolution constante du marché et une direction générale souvent située à l'extérieur de l'établissement peuvent aussi influencer négativement la démarche de concertation.

L'obtention du soutien de la base

Une grande difficulté de la concertation consiste à la diffuser vers la base, à travers tous les niveaux de l'organisation. La résistance aux changements de la part des employés, la crainte des contremaîtres de perdre du pouvoir ainsi que d'autres facteurs déjà mentionnés contribuent à freiner la progression de la concertation hors du cercle initial constitué par les responsables patronaux et syndicaux.

La redéfinition des rôles et des terrains communs

La concertation amène les parties à modifier partiellement leur rôle respectif. Ainsi, l'employeur accepte désormais de partager certains droits de gestion et le syndicat renonce à soumettre certaines demandes sur la base d'un rapport de force. Ces nouveaux rôles sont parfois mal perçus par certains salariés et gestionnaires. En outre, les parties doivent apprendre à les assumer conjointement avec leurs fonctions principales qui, elles, ne changent pas : la gestion pour l'employeur et la défense des intérêts des salariés pour le syndicat. Enfin, la reconnaissance mutuelle des nouveaux champs ouverts à la discussion coopérative se définit peu à peu au terme d'un processus d'essais et d'erreurs.

Les conditions de mise en œuvre

Plusieurs participants aux ateliers ont souligné qu'il n'existait pas de facteurs absolus pour instaurer et maintenir une démarche concertée. Il s'agit d'un choix conscient des deux parties, qui requiert une volonté commune, une ouverture d'esprit, un respect mutuel et une grande transparence devant mener à la confiance sur laquelle s'appuiera leur persévérance.

Présentation des résultats de l'enquête sur la concertation patronale-syndicale au Québec

Les résultats de l'enquête menée par le ministère du Travail à l'hiver de 2003 sur la concertation patronale-syndicale au Québec ont été présentés par M. Mustapha Bettache, sous la forme de réponses à des questions posées par M^{me} Françoise Guénette. M. Michel Audet, professeur au Département des relations industrielles de l'Université Laval, participait à cette présentation en commentant les résultats obtenus.

L'exposé de M. Bettache, contenu dans un document remis aux participants et intitulé *Résumé du rapport de l'enquête sur la dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*, est disponible dans le site Internet du Ministère, à l'instar du document source portant le titre : *Rapport de l'enquête sur la dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*.

Après avoir souligné la qualité de l'enquête et félicité le Ministère pour la tenue d'un tel forum, le professeur Audet a fait quelques commentaires concernant différents volets de l'enquête. Sur le plan de la méthode d'enquête, il a notamment mis en exergue la sous-représentativité du secteur public et parapublic dans l'enquête et la période relativement stable durant laquelle était menée l'enquête (début de l'hiver de 2003).

En ce qui concerne les facteurs facilitant la concertation et outre ceux rapportés par l'enquête, M. Audet a souligné l'importance que peut avoir la personnalité même des acteurs et la qualité de leur leadership, ce qui tend à fragiliser l'enquête.

Quant aux obstacles à la concertation, M. Audet a noté l'importance des facteurs externes, prenant pour exemple les événements du 11 septembre et leur incidence sur le plan économique, particulièrement pour certains secteurs. De tels facteurs externes peuvent contribuer à rendre encore plus difficile la concertation entre les acteurs. Il a également souligné, pour ce qui est de la portée de la concertation, qu'il faut se rendre compte que la codécision n'est pas toujours accessible aux parties et qu'il existera toujours des limites objectives à la décision conjointe, certaines décisions demeurant du ressort de l'employeur.

Enfin, M. Audet a précisé que la concertation ne représentait pas la clé de tous les problèmes et qu'il fallait la considérer comme faisant partie d'autres conditions gagnantes.

Résumé de la table ronde sur l'avenir de la concertation patronale-syndicale

La table ronde sur l'avenir de la concertation patronale-syndicale a réuni sept invités dans le but de connaître leurs perceptions de l'état actuel et de l'avenir de la concertation patronale-syndicale au Québec. Au départ, l'animatrice rappela aux participants les principales conclusions des ateliers de discussion qui furent présentées par M. Dalil Maschino, de la Direction des innovations en milieu de travail, au début de la discussion.

La table ronde réunissait :

- M. Pierre Lafontaine, conseiller syndical à la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) ;
- M. Alain Lampron, président de la Fédération de la métallurgie de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) ;
- M. Robert Mailhot, directeur général des relations industrielles chez Télébec ltée ;
- M. Fernand Matteau, directeur général des relations du travail au ministère du Travail ;
- M^{me} Leila Rainville, directrice des ressources humaines chez Bridgestone/Firestone Canada inc. à Joliette ;
- M. Gilles Taillon, président du Conseil du patronat du Québec ;
- M. André Tremblay, conseiller technique auprès de la direction de la Fédération des travailleuses et des travailleurs du Québec.

Les lignes qui suivent résument les idées essentielles qui se sont dégagées de ces échanges. Tous les participants à la table ronde ont admis que la concertation patronale-syndicale était une réalité dans de nombreuses entreprises du Québec. Ils ont insisté sur le fait que la confiance partagée et le respect mutuel entre les parties étaient primordiaux pour que la concertation soit efficace. De plus, la concertation leur apparaît comme un facteur économique de compétitivité en raison des coûts qu'engendre l'inefficacité. Elle permet une meilleure efficacité dans la mise en œuvre des améliorations dans les entreprises.

Bien que leurs opinions s'appuient sur des raisons différentes, les participants, aussi bien patronaux que syndicaux, ont convenu de l'intérêt et du succès du forum. En particulier, les représentants patronaux ont fait valoir que les ateliers ont

fait ressortir les gains obtenus par les employeurs qui avaient modifié leur culture d'entreprise en vue d'inclure des démarches de concertation et des pratiques de gestion participative. Les représentants syndicaux, pour leur part, ont précisé les intérêts d'utiliser la concertation à bon escient, en respectant certaines règles de base quant à l'ouverture de l'employeur face à une certaine transparence dans les échanges et la prise de décision.

Il fut également question de la fragilité de la démarche de concertation. La vigilance s'impose quand de nouveaux acteurs entrent en jeu et à mesure que des changements organisationnels se produisent. Un réseau efficace de communication à tous les paliers de l'entreprise est alors nécessaire pour que l'entreprise garde le cap sur la concertation.

Tous admettent toutefois que la concertation ne doit pas constituer une panacée, ni une fin en soi dans les relations du travail. Elle ne peut en effet régler tous les problèmes auxquels sont confrontées les diverses entreprises, dans un contexte de changements permanents et de mobilité internationale accrue des entreprises.

À ce chapitre, la concertation dans le contexte du libre-échange et de la sous-traitance fut abordée, révélant les diverses préoccupations des parties quant aux avantages et aux coûts potentiels de la sous-traitance. Du côté syndical, on s'est cependant dit ouvert à l'inclusion de la sous-traitance dans les rapports de concertation au sein des entreprises.

Par ailleurs, les deux parties ont souligné l'importance d'une bonne diffusion de l'information à l'interne concernant les réalisations concrètes et les résultats obtenus afin que l'ensemble du personnel réalise qu'il s'agit d'une démarche favorable à la croissance des entreprises et à l'amélioration des conditions de travail.

Le représentant du Ministère a convenu avec les autres intervenants de la table ronde de souligner les résultats positifs, pour les deux parties, d'une démarche concertée. Il a aussi rappelé que de nombreux cas vécus évoluent souvent dans une zone grise où le désir de concertation coexiste avec les réflexes antagonistes. À ce sujet, il a précisé que, à la demande des parties, les services de conciliation et de médiation préventive du Ministère pouvaient jouer un rôle important pour les aider à consolider des rapports concertés et à régler des conflits. Il estimait d'ailleurs qu'il serait souhaitable actuellement d'accroître l'information sur l'existence de ces services accessibles aux milieux patronaux et syndicaux.

Mot de monsieur Jean-Paul Beaulieu, sous-ministre du Travail

C'est au sous-ministre du Travail, M. Jean-Paul Beaulieu, qu'est revenu le mot de la fin. Il a commencé par souligner que la présence de près de 350 personnes était une belle preuve de l'intérêt que portent à la concertation les entreprises du Québec.

Il a rappelé que la concertation au Québec est une réalité qui donne à ses entreprises un avantage comparatif par rapport à ses principaux concurrents, notamment parce qu'elle constitue un facteur important pour la réussite des changements organisationnels.

S'appuyant sur les discussions qui se sont déroulées dans les divers ateliers, M. Beaulieu a précisé que le forum a permis à tous les participants et participantes de constater que la concertation représente une démarche fragile qui donne néanmoins des résultats positifs importants. En particulier, ses effets sur la productivité et sur l'adaptabilité organisationnelle des entreprises ainsi que sur le climat de travail bénéficient aux employeurs et aux salariés.

Par ailleurs, il a indiqué que les commentaires recueillis dans les ateliers sur les services du Ministère serviraient à alimenter le processus d'amélioration continue de ces services.

Le sous-ministre a tenu à remercier la Commission de la santé et de la sécurité du travail ainsi que le ministère du Développement économique et régional pour leur contribution financière.

Il a également rappelé qu'une grande partie du succès du forum est due à la participation des employeurs et des représentants syndicaux qui ont présenté leurs expériences dans le cadre des ateliers portant sur des cas vécus.

Les participants et participantes à la table ronde ont également apporté une importante contribution grâce à leur expertise et à leur expérience diversifiée dans le domaine de la concertation. MM. Bettache et Audet ont permis aux participants de faire un lien entre leur vécu et l'état général de la situation au Québec. De même, les séances plénières du forum ne se seraient pas déroulées aussi rondement sans l'animation experte de M^{me} Françoise Guénette.

Enfin, le sous-ministre a tenu à remercier les différentes directions du ministère du Travail qui, depuis un an, ont travaillé en équipe à la réalisation du forum. Il a souligné l'effort de la Direction des innovations en milieu de travail, responsable de la production de tous les documents remis aux participants et de l'organisation des cas vécus présentés en ateliers, ainsi que de la Direction de la coordination et des communications qui s'est occupée de la diffusion écrite et électronique des documents et de tout le volet logistique du forum.

Annexe 1

Programme du forum

LUNDI 10 NOVEMBRE

- 14 h Ouverture officielle, avec M^{me} Françoise Guénette, animatrice
- 14 h 10 Allocution d'ouverture par M. Michel Després, ministre du Travail
- 14 h 40 Présentation théâtrale sur la concertation patronale-syndicale TAC com
« La communication par l'humain »
- 15 h Pause-café
- 15 h 15 Ateliers sur des cas vécus
- 16 h 45 Cocktail

MARDI 11 NOVEMBRE

- 7 h 30 Déjeuner continental
- 8 h 30 Ateliers sur des cas vécus
- 10 h Pause-café
- 10 h 15 Ateliers de discussion sur les avantages et les difficultés de la concertation
- 11 h 45 Dîner
- 13 h 30 Présentation des résultats de l'enquête du ministère du Travail sur la concertation patronale-syndicale par M. Mustapha Bettache, du ministère du Travail, et commentaires par M. Michel Audet, professeur agrégé au Département des relations industrielles de l'Université Laval
- 14 h 45 Pause-café
- 15 h Table ronde sur l'avenir de la concertation patronale-syndicale au Québec, animée par M^{me} Françoise Guénette, avec sept panélistes
- 16 h 30 Mot de la fin par le sous-ministre du Travail, M. Jean-Paul Beaulieu

Annexe 2

Liste des ateliers et des conférenciers ayant présenté des cas vécus

Liste des ateliers

Lundi après-midi

ATELIER 1 (annulé)

ATELIER 2 La concertation et la rétention du personnel

Magnus Poirier inc. et l'Association des employés et des employées de Magnus Poirier (syndicat indépendant), Montréal, arrondissement de Saint-Léonard

Le Marché Lambert et Frères inc. et le Syndicat des salariés et salariées du Supermarché Lambert (CSD), Saint-Basile-le-Grand

Les porte-parole montrent comment la concertation a contribué à créer un environnement de travail qui favorise le maintien du personnel et la stabilité de l'emploi.

ATELIER 3 La première étape d'une démarche de concertation et le rôle d'un médiateur externe

L'Hôtel Wyndham et le Syndicat des travailleurs de l'Hôtel Méridien de Montréal (CSN), Montréal

Lavo inc. et le Syndicat des travailleuses et travailleurs de Lavo inc. (CSN), Montréal

Les porte-parole présentent la phase de la mise en œuvre d'un dialogue orienté vers la résolution de problèmes. Ils décrivent le rôle joué par le facilitateur externe qui les a accompagnés au cours de cette première étape.

ATELIER 4 La concertation et les pratiques de gestion participative des ressources humaines

Aliments R. Denis inc., Provigo et le Syndicat des employés de manutention et des services (syndicat indépendant), Laval

L'entreprise Paccar du Canada Itée, Sainte-Thérèse et le Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses, section locale 728 (TCA), unité Kenworth, Sainte-Thérèse

Les porte-parole expliquent que la concertation et les méthodes de gestion favorisant la participation des employés sont des approches complémentaires. De bonnes relations de travail facilitent la participation des employés aux améliorations continues dans différents domaines tels que l'organisation du travail, la qualité, la santé et la sécurité du travail, etc.

ATELIER 5 Les défis du maintien de la concertation sur une longue période

Bestar inc. et la Fraternité nationale des forestiers et travailleurs d'usines, section locale 299 (FTQ), Lac-Mégantic

Gaz Métropolitain et le Syndicat des employés de Gaz Métropolitain (CSN), Montréal

Les porte-parole présentent les démarches adoptées pour maintenir une approche concertée lorsque de fortes tensions apparaissent ou quand des acteurs importants de la concertation quittent l'organisation.

ATELIER 6 La concertation, une démarche qui favorise l'amélioration du milieu de travail

Agromex inc. (division des viandes) et les Travailleuses et travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501 (TUAC-FTQ), Ange-Gardien

Kruger Wayagamack inc. et les sections locales 216 et 222 du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (FTQ), Trois-Rivières

Les porte-parole expliquent comment la concertation facilite la gestion des rapports au quotidien ainsi que l'introduction de changements organisationnels, ce qui améliore la qualité du milieu de travail des employés.

Mardi matin

ATELIER 7 La consolidation de la concertation et l'apport des services du ministère du Travail

Danone inc. et le Syndicat des employés de Danone (CSD), Longueuil, arrondissement de Boucherville

Bridgestone/Firestone Canada inc. et le Syndicat des travailleurs et des travailleuses de Bridgestone/Firestone de Joliette (CSN), Joliette

Avec le temps, des tensions risquent parfois de remettre en question le dialogue établi dans le cadre de la concertation. Les porte-parole expliquent comment, après quelques années de relations du travail orientées vers la concertation, les services de prévention du ministère du Travail ont facilité leur décision de consolider cette orientation.

ATELIER 8 La concertation sur un mode informel

Reimer Express Lines ltée et l'Union des chauffeurs de camions, hommes d'entrepôts et autres ouvriers, section locale 106 (Teamsters, FTQ), Montréal, arrondissement de Dorval—l'Île-Dorval

La Fondation du Théâtre du Nouveau Monde et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 145 (FTQ), Montréal

Les porte-parole présentent les aspects informels de la concertation. Ils soulignent que le maintien d'un dialogue souple entre les parties est requis dans un contexte de travail où il faut répondre à de multiples demandes à court terme.

ATELIER 9 La concertation et l'amélioration continue du service à la clientèle

Le Centre de la petite enfance de Rivière-du-Loup et le Syndicat des employées des centres de la petite enfance de la MRC de Rivière-du-Loup (CSN), Rivière-du-Loup

Le Collège Mont-Saint-Louis, association coopérative et le Syndicat du personnel du Collège Mont-Saint-Louis (syndicat indépendant), Montréal

Les porte-parole montrent comment la concertation les aide à concentrer leurs efforts sur les méthodes de travail et sur la qualité des services offerts à leurs clientèles.

ATELIER 10 Concertation élargie et maintien du rôle des parties

Abitibi-Consolidated inc., Alma et le Syndicat national des travailleuses et travailleurs des pâtes et papiers (CSN), Alma

L'entreprise Nexford-Norbord, La Sarre et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 3094 (FTQ), La Sarre

Les porte-parole montrent que la concertation peut se traduire par la mise en place de multiples comités conjoints. Ils expliquent que le dynamisme de cette approche repose surtout sur la capacité de ces comités à résoudre des questions concrètes dans des domaines aussi différents que la planification des investissements ou la santé et la sécurité du travail.

ATELIER 11 Conférence sur des services offerts par le ministère du Travail

Animée par un ou une spécialiste du ministère du Travail, cette conférence présentait les services que le Ministère offre aux parties pour instaurer ou consolider une démarche de concertation patronale-syndicale en vue de trouver des terrains d'entente communs. Le diagnostic d'une situation, la démystification de la conciliation et de la négociation basée sur les intérêts et l'implantation d'un comité de relations du travail sont autant de sujets complémentaires abordés.

Liste des conférenciers

Magnus Poirier inc.

M. Claude Poirier, premier vice-président
M. Maxime Larouche, président de l'Association des employées et des employés de Magnus Poirier

Marché Lambert et Frères inc.

M^{me} Danielle Picard, directrice adjointe
M^{me} Diane Potvin, présidente du Syndicat des salariées et des salariés du supermarché Lambert (CSD)

Hôtel Wyndham

M^{me} Caroline Dagenais, directrice des ressources humaines
M. Claude Harrisson, président du Syndicat des travailleurs de l'Hôtel Méridien de Montréal (CSN)

Lavo inc.

M. Daniel Gauthier, vice-président des ressources humaines
M. Michel Bellemare, représentant syndical, Syndicat des travailleuses et des travailleurs de Lavo inc. (CSN)
M. Jean-Yves St-Laurent, président du Syndicat des travailleurs et des travailleuses de Lavo inc. (CSN)

Alimentation R. Denis inc. Provigo

M. Robert Denis, président
M^{me} Diane Élément, présidente du Syndicat des employés de manutention et des services (indépendant)

Paccar du Canada Itée, Sainte-Thérèse

M. Alain Boissonneault, directeur adjoint des ressources humaines
M^{me} Annie Roy, ressources humaines, Paccar du Canada Itée, usine de Sainte-Thérèse
M. Pierre Petit, président du Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleuses et travailleurs, section locale 728 (TCA), unité Kenworth Sainte-Thérèse

Bestar inc.

M. Simon Tardif, directeur des relations du travail
M. Sylvain Roy, représentant de la Fraternité nationale des forestiers et des travailleurs d'usines, section locale 299 (FTQ)

Gaz Métropolitain

M. Pier Wagner, directeur des ressources humaines, services-conseils et rémunération

M. Michel Charron, président du Syndicat des employés de Gaz Métropolitain (CSN), Montréal

Agromex inc. (division des viandes)

M. Serge Gentile, directeur des ressources humaines

Kruger Wayagamack inc.

M. Martin Gélinas, directeur des ressources humaines

M. Jean-Pierre Périgny, président de la section locale 216, Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP)

M. Danny Fournier, premier vice-président du SCEP, section locale 222

Danone inc.

M. Gilles Gagnon, directeur des relations du travail

M. André Turcotte, président du Syndicat des employés de Danone (CSD)

Bridgestone/Firestone Canada inc.

M^{me} Leila Rainville, directrice des ressources humaines

M. Michel Paradis, président du Syndicat des travailleuses et des travailleurs de Bridgestone/Firestone de Joliette (CSN)

Reimer Express Lines Itée

M. Norman Tees, directeur général

M. Léo Laliberté, agent d'affaires, Union des chauffeurs de camions, hommes d'entrepôts et autres ouvriers, Teamsters Québec, section locale 106 (FTQ)

Fondation du Théâtre du Nouveau Monde

M. Rémi Garon, directeur des ressources humaines

M^{me} Dominique Durand, présidente du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 145 (FTQ)

Centre de la petite enfance de Rivière-du-Loup

M^{me} Nadine Pleau, directrice des ressources humaines

M^{me} Lucie Morin, présidente du Syndicat des employées des centres de la petite enfance de la MRC de Rivière-du-Loup (CSN)

Collège Mont-Saint-Louis, association coopérative

M. André Lacroix, directeur général

M. Yvon Grimard, président du Syndicat du personnel du Collège Mont-Saint-Louis, association coopérative

Abitibi-Consolidated inc. Alma

M. Benoît Lachance, directeur des ressources humaines

M. Raynald Lapointe, président du Syndicat national des travailleuses et travailleurs des pâtes et papiers d'Alma (CSN)

Nexford–Norbord, division LaSarre

M. Alain Perron, surintendant des usines

M. Gilles Shink, président du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 3094 (SCEP-FTQ)

Annexe 3

Liste des documents publiés à l'occasion du forum

Plusieurs documents ont été produits par la Direction des innovations en milieu de travail à l'occasion du forum sur la concertation patronale-syndicale. Il sont tous disponibles dans le site Internet du ministère du Travail. Il s'agit de :

- *Rapport de l'enquête sur la dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*, par Mustapha Bettache.
- *Résumé du rapport de l'enquête sur la dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*, par Mustapha Bettache.
- *Quelques précisions sur la concertation - Définition, avantages, contraintes et facteurs qui facilitent sa mise en œuvre*, par Dalil Maschino.
- *Recueil de clauses de conventions collectives portant sur la concertation patronale-syndicale*, par Jean-François Boivin, Rose-Marie Étienne et Yves Turcot.
- *Fiches sur des expériences vécues en matière de concertation patronale-syndicale*, par Jean-François Boivin, Yves Hallée, Dalil Maschino, Michel Sauvé, Julie Thériault, Yves Turcot et Daniel Villeneuve.

