

Expériences vécues en matière de concertation patronale-syndicale

Rédaction et entrevues réalisées par :
Jean-François Boivin, Yves Hallée, Dalil Maschino,
Michel Sauvé, Julie Thériault, Yves Turcot
et Daniel Villeneuve

Ministère du Travail

Le contenu de cette publication a été rédigé par la Direction des innovations en milieu de travail du ministère du Travail.

Son édition a été réalisée sous la supervision de la Direction de la coordination et des communications du Ministère.

Dans le présent document, la forme masculine des genres grammaticaux désigne aussi bien les femmes que les hommes.

La version électronique de ce document est accessible sur le site Internet ministériel, à l'adresse suivante :
www.travail.gouv.qc.ca

Pour obtenir un exemplaire imprimé de ce document, faites-en la commande 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 : 2-550-41631-7

© Gouvernement du Québec

AVANT-PROPOS

Les entrevues et la rédaction de ces fiches sur des expériences vécues en matière de concertation patronale ont été réalisées par Mme Julie Thériault et MM. Jean-François Boivin, Yves Hallée, Dalil Maschino, Michel Sauvé, Yves Turcot et Daniel Villeneuve.

Mme Rose-Marie  tienne et MM. Jean-François Boivin et Yves Turcot ont effectué la répartition des textes dans les catégories présentées ci-dessous. Mme  tienne a vu également à leur présentation.

Les travaux ont été supervisés par M. Dalil Maschino, responsable de la Direction des innovations en milieu de travail.

Ces fiches ont été produites à partir d'entrevues réalisées avec des représentants de la direction et de syndicats des entreprises sur leur expérience vécue en matière de concertation patronale. Elles reflètent donc l'état de la situation au moment où les entrevues ont été réalisées (hiver et printemps 2003).

Ce recueil d'expériences vécues complète d'autres productions de la Direction des innovations en milieu du travail publiées par le ministère du Travail¹. Il s'agit de :

- *Quelques précisions sur la concertation patronale-syndicale (définition, avantages, contraintes et facteurs qui la facilitent)* par Dalil Maschino, octobre 2003
- *Rapport de l'enquête sur la concertation patronale-syndicale au Québec* par Mustapha Bettache, septembre 2003.
- *Dispositions de conventions collectives en matière de concertation patronale-syndicale*, par Jean-François Boivin, Rose-Marie  tienne et Yves Turcot, octobre 2003,
- *La négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des conventions collectives - Enquête auprès de négociateurs patronaux et syndicaux*, par Dalil Maschino, octobre 2002.
- *Résultats du sondage réalisé auprès d'entreprises du secteur des équipements de transport terrestre sur les activités préparées par le Comité d'organisation du travail*, mars 2002.
- *Résultats du sondage réalisé auprès d'entreprises du secteur de la métallurgie sur les activités du Groupe de travail sur les ressources humaines*, novembre 2001.

¹ Tous ces documents sont accessibles sur le site web du ministère du Travail : www.travail.gouv.qc.ca

TABLE DES MATIÈRES

PAGE

Introduction 1

1. Les débuts de la concertation et le rôle d'un médiateur externe 3

Hôtel Wyndham et le Syndicat des travailleuses et travailleurs de l'Hôtel
Mériidien de Montréal (CSN), Montréal 5

Lavo inc. et le Syndicat des travailleuses et travailleurs de Lavo ltée
(CSN), Montréal 8

2. La concertation et l'amélioration de la qualité du milieu de travail 13

□ 2.1 Le règlement en souplesse des problèmes et des différends

Kruger Wayagamak inc. et le Syndicat canadien des communications, de
l'énergie et du papier, section locale 222 (FTQ), Trois-Rivières 15

□ 2.2 L'amélioration des méthodes de travail

Bœuf Mérite (Métro-Richelieu) et l'Union internationale des travailleurs et
travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 1991-P
(FTQ), Montréal 21

Télébec et l'Union des routiers, brasseries, liqueurs douces et ouvriers de
diverses industries, section locale 1999, (Teamsters, FTQ), Rouyn-
Noranda 24

□ 2.3 Le renforcement du sentiment d'appartenance du personnel

Magnus Poirier et l'Association des employés et des employées de
Magnus Poirier (syndicat indépendant local), Montréal 29

Marché Lambert et l'Association des employés du Supermarché Lambert
inc. (CSD), Saint-Basile-le-Grand 33

3. La pérennité de la concertation	37
---	-----------

□ 3.1 Le maintien et la relance de la concertation

Gaz Métropolitain et le Syndicat des employés de Gaz Métropolitain inc. (CSN), Montréal 39

Bestar et la Fraternité nationale des charpentiers-menuisiers, forestiers et travailleurs d'usine, section locale 299 (FTQ), Lac-Mégantic 43

Ville de Laval et le Syndicat des employés de bureau en service technique et professionnel de Ville de Laval, section locale 1113 (SCFP-FTQ), Laval 47

□ 3.2 Le rôle de médiateurs externes et de la formation conjointe

Bidgestone/ Firestone et le Syndicat des travailleurs et des travailleuses de Bridgestone/Firestone de Joliette (CSN), Joliette 51

Danone et le Syndicat des employés de Danone (CSD), Longueuil 55

4. La concertation et les pratiques de gestion participative	59
---	-----------

□ 4.1 La participation des salariés

Compagnie Kenworth, division de Paccar du Canada et le Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada, section locale 728, unité Kenworth (TCA, FTQ), Sainte-Thérèse 61

Alimentation R. Denis inc. (Provigo) et le Syndicat des employés de manutention et de service (syndicat indépendant), Laval 65

Collège Mont-Saint-Louis, Association coopérative et le Syndicat du personnel du Collège Mont-Saint-Louis, Montréal 69

Le Centre de la petite enfance (CPE) 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 72

□ 4.2 La participation syndicale

Abitibi-Consolidated Alma et le Syndicat national des travailleuses et travailleurs des pâtes et papiers d'Alma inc. (CSN), Alma 77

5. La concertation dans un environnement fortement normé	81
Collège d'enseignement général et professionnel du Vieux Montréal et le Syndicat des professeurs du Collège d'enseignement général et professionnel du Vieux Montréal (CSN), Montréal	83
La Confédération de l'Union des producteurs agricoles (UPA) et le Syndicat des employés(es) de la Confédération de l'UPA (CSN), Longueuil	87
6. La concertation dans un contexte d'une réorganisation d'entreprise	91
La Fédération des Caisses Desjardins et le Syndicat des employés de l'Estrie de la Fédération des caisses Desjardins du Québec inc. (FISA), Sherbrooke	93
Aéroports de Montréal (ADM) et l'Unité des Cols Blancs, section locale 10157 (Alliance de la Fonction publique du Canada), Montréal	98
7. La concertation sur un mode informel et informationnel	103
La Fondation du Théâtre du Nouveau Monde (TNM) et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP-FTQ), section locale 145, Montréal	105
Reimer Express Lines Limited et l'Union des chauffeurs de camions, hommes d'entrepôts et autres ouvriers, Teamsters Québec, section locale 106 (FTQ), Montréal	109
Cascades Lupel inc. et le Syndicat démocratique des salariés de Cascades Lupel (CSD), Cap-de-la-Madeleine	113
8. La concertation en matière de santé et de sécurité du travail	117
Nexfor-Norbord et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 3094 (SCEP-FTQ), La Sarre	119
Agromex et les Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501 (FTQ), Ange-Gardien	123

INTRODUCTION

La recension d'une liste de répondants potentiels s'est faite à partir de plusieurs sources d'informations comme les questionnaires, retournés dans le cadre de l'enquête statistique du Ministère sur la concertation patronale-syndicale au Québec mentionnée en avant-propos, la consultation d'un échantillon de conventions collectives pour y trouver des clauses portant sur la concertation, les suggestions faites par des médiateurs du Ministère ou par des représentants patronaux ou syndicaux, les articles publiés dans des revues, etc. Les entrevues ont ensuite été réalisées sur la base de la disponibilité des répondants et des professionnels du Ministère. C'est pourquoi d'autres expériences intéressantes en matière de concertation patronale-syndicale ne sont pas rapportées ici.

Les cas présentés reflètent la diversité de la réalité de la concertation patronale-syndicale, les modalités de mise en œuvre, la variété des sujets sur lesquels elle porte, l'importance que lui accorde chaque partie. Les difficultés rencontrées varient beaucoup selon les expériences. Les fiches présentées dans ce recueil illustrent cette diversité. Elles ont cependant une trame commune : l'approche concertée est un choix qui demande un effort continu de la part des deux parties sans leur garantir un succès absolu. Tous reconnaissent, toutefois, que cette démarche leur offre de multiples avantages pour la qualité du milieu de travail, le climat de négociations et l'introduction de changements organisationnels.

Chaque expérience rapportée dans les fiches de ce recueil est riche de plusieurs enseignements. Néanmoins, nous avons choisi de mettre l'emphase sur l'un d'eux seulement afin de répartir chaque expérience dans l'une des huit catégories que nous avons constituées. Pour chaque expérience, nous avons donc retenu un trait qui nous semblait apporter un éclairage utile à d'autres praticiens intéressés par une démarche concertée en entreprise.

Section 1

Les débuts de la concertation et le rôle d'un médiateur externe

Les expériences qui suivent font ressortir l'importance du rôle joué par le facilitateur externe qui a accompagné les parties au cours de la première étape de la mise en œuvre d'un dialogue orienté vers la résolution de problèmes.

Dans un contexte où les réflexes et les comportements hérités du passé favorisent des comportements orientés vers la confrontation, la présence d'un médiateur externe aide les parties à :

- se concentrer sur les problèmes à régler plutôt que sur les personnes qui négocient ;
- travailler à partir des intérêts qui sous-tendent les enjeux plutôt que sur des positions ;
- mettre l'accent sur les intérêts communs et travailler à satisfaire non seulement ses intérêts, mais aussi ceux de l'autre ;
- créer le plus d'options possible en utilisant conjointement la technique de remue-méninges.

Note : les fiches qui suivent ne portent pas seulement sur le thème mentionné ci-dessus car elles rapportent une expérience vécue dans son ensemble.

**Hôtel Wyndham et
Syndicat des travailleuses et travailleurs de l'Hôtel
Méri dien de Montréal (CSN), Montréal**

**Le démarrage d'une démarche de concertation et le
rôle d'un médiateur externe**

Résumé de la situation

À l'hôtel Wyndham de Montréal, la concertation entre la direction de l'hôtel et celle du syndicat en est au stade de la consolidation d'un dialogue non conflictuel et orienté vers la recherche de solutions constructives.

En 2000, la communication était inexistante entre les deux parties dont les rapports étaient très tendus. Les griefs étaient nombreux et leur règlement en arbitrage était coûteux pour les deux parties. L'état conflictuel des rapports ne leur permettait même pas d'envisager le recours à la médiation préarbitrale de griefs.

Pour sortir de cette impasse, la direction proposa au syndicat de faire appel au service de médiation du ministère du Travail. En janvier 2001, les deux parties assistèrent à un séminaire de trois jours en relations du travail animé par deux médiateurs du Ministère. Ce séminaire contribua à modifier la perception que chaque partie avait de l'autre et leur permit de connaître les contraintes auxquelles chacune d'elles faisait face. Au terme du séminaire, les parties élaborèrent un plan de travail pour clarifier les rôles et les responsabilités, améliorer les communications et arriver à résoudre conjointement les problèmes.

En juin 2001, avec l'aide d'un médiateur, les parties firent le bilan de la mise en œuvre du plan d'action adopté à la fin du séminaire. Cette opération leur permit de consolider la démarche en cours pour la recherche de solutions constructives en favorisant le dialogue. En mars 2003, les progrès réalisés permirent aux parties de mener avec succès une médiation préarbitrale de grief.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

Le séminaire en relations du travail offert par le Ministère permet de réaliser que chaque partie a des contraintes légitimes (les objectifs de la haute direction et les attentes des membres). Chacun doit donc accepter le rôle et les responsabilités de l'autre partie et rechercher des terrains communs d'entente sans nier le point de vue de l'autre. Le séminaire montre aux parties comment adopter cette attitude pendant les réunions et au moment où elles les préparent.

Éléments du contexte

Depuis 1998, l'hôtel Wyndham de Montréal appartient à une société dont le siège social est situé aux États-Unis (Dallas, Texas). L'entreprise est très présente dans la gestion de ses hôtels; elle établit les procédures de gestion et met au point les méthodes de travail.

En 2000, les comités prévus à la convention collective ne fonctionnaient plus. L'accumulation de griefs, qui portaient principalement sur le travail effectué par les cadres ainsi que sur la longueur des délais requis pour les régler, avait entraîné une détérioration du climat de travail dans tous les départements. Dans un environnement concurrentiel où le nouveau propriétaire de l'hôtel visait un retour à la rentabilité, l'amélioration des relations du travail était devenue une nécessité économique.

Le séminaire en relations du travail, tenu en janvier 2001, fut suivi par cinq membres de la direction du syndicat, deux conseillers syndicaux de la CSN et quatre membres de la direction de l'hôtel. Le rôle des deux médiateurs fut de s'assurer de la bonne marche du processus de recherche de consensus en aidant les participants à dépersonnaliser les débats et à traiter les résistances.

Un plan d'action, élaboré par les deux parties le dernier jour du séminaire, visait les objectifs suivants : modifier les attitudes et les comportements; établir des relations humaines plus harmonieuses; clarifier les rôles et les responsabilités de chacun; instaurer des moyens pour faciliter la résolution de problèmes; améliorer la circulation de l'information à l'interne.

En juin 2001, les parties consacrèrent une journée à faire le bilan de la mise en œuvre d'une démarche orientée vers la concertation. Elles constatèrent que les relations du travail s'étaient nettement améliorées. Des objectifs initiaux étaient en voie de réalisation dans plusieurs domaines tels que : la cohérence et l'ouverture réciproques; la reconnaissance du droit à l'erreur; l'explication des problèmes et la compréhension mutuelle; la qualité de l'information échangée. En revanche, les parties reconnurent qu'elles devaient se réunir plus régulièrement et qu'il leur fallait aussi veiller à améliorer la diffusion de l'information.

Un nouveau plan d'action fut mis au point. Il accordait la priorité au renforcement des communications en préconisant la tenue de réunions mensuelles du comité des relations du travail et de rencontres hebdomadaires pour favoriser la circulation de l'information. Les parties décidèrent aussi de dresser un bilan semi-annuel pour évaluer la situation. L'équité salariale et la médiation préarbitrale de griefs furent aussi placées parmi les priorités.

Les mécanismes de concertation

Le comité des relations du travail est la principale instance de concertation. Son travail est complété par un comité des griefs. Il existe aussi un troisième comité, celui de la santé et de la sécurité du travail.

Les principaux aspects de la concertation

Le comité des relations du travail traite de l'application de la convention collective, mais il voit aussi à maintenir un bon climat de travail et s'occupe des problèmes qui surviennent entre les employés. Depuis que les parties ont réussi à dialoguer, le comité des griefs n'a presque plus à intervenir.

La prévention en matière de santé et de sécurité du travail est une activité importante, d'autant plus que le syndicat représente les salariés de tous les corps d'emplois de l'hôtel, qu'ils travaillent à temps plein ou à temps partiel. Le comité rencontre régulièrement sur les lieux de travail les salariés concernés, pour voir avec eux comment améliorer les outils ou les façons de travailler. À l'heure actuelle, une fois qu'on a décidé d'introduire un changement, on arrive rapidement à le concrétiser.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

La direction des ressources humaines s'implique activement auprès des divers départements pour faciliter le bon fonctionnement des équipes, notamment lorsque surviennent des différends entre superviseurs et employés.

Informations complémentaires

250 employés permanents syndiqués; 50 employés occasionnels

Convention collective actuelle : 2002-2005

Personnes-ressources

Mme Carole Dagenais, directrice des ressources humaines

M. Claude Harisson, président du syndicat

Entrevue et rédaction réalisées par MM. Dalil Maschino et Yves Turcot, direction des innovations en milieu de travail (juin 2003)

**Les premiers pas d'une approche concertée et le rôle
d'un médiateur externe**

Résumé de la situation

En 2001, les relations sont difficiles entre les parties de l'entreprise Lavo. Le manque de confiance et de respect mutuel, les divergences fréquentes dans l'interprétation des clauses de la convention collective, l'accumulation de problèmes non réglés, les tensions entre des employés et des contremaîtres, etc. ont mis l'entreprise dans une situation périlleuse quant à son avenir économique.

Le déménagement de l'usine, en 2001, obligea les parties à faire des efforts pour mener à bien une telle opération. Une fois le déménagement terminé, les parties eurent de la difficulté à maintenir une approche concertée. Elles décidèrent alors de voir si elles pouvaient avoir recours à des outils susceptibles de les aider à relancer une approche positive dans leurs rapports en demandant au ministère du Travail d'organiser un séminaire en relations du travail.

En février 2002, un séminaire de trois jours, animé par un médiateur du Ministère, permit aux participants de poser un diagnostic sur l'état de leurs relations professionnelles et d'aboutir à un plan d'amélioration de leurs rapports de travail.

En septembre 2002, les parties firent le bilan de l'évolution de leurs relations, avec l'aide du médiateur du Ministère. Cet exercice constitua un tournant, car il démontra l'importance des efforts à faire pour qu'un dialogue constructif s'établisse. Les parties réalisèrent alors qu'elles devaient donner l'impulsion à la concertation pour obtenir des résultats satisfaisants. Pour faciliter cette démarche, elles demandèrent au médiateur d'assister à quelques réunions du comité des relations du travail. Le rôle du médiateur consiste à aider les parties à ne pas revenir à une logique de confrontation au cours des réunions et à consolider leur approche orientée vers la résolution de problèmes.

En 2003, après avoir décidé de cheminer vers une approche concertée, les parties ont atteint le stade de la consolidation d'un dialogue orienté vers la recherche de solutions dans le cadre de la relance du comité des relations du travail. Afin d'atteindre cet objectif, les parties ont convenu de réaliser de petits projets dont les résultats positifs augmentent la confiance mutuelle et la crédibilité de la concertation aux yeux de tous.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

Le premier pas vers la concertation consiste à adopter une attitude de respect mutuel, en particulier pendant les réunions, et d'accepter l'autre partie pour ce qu'elle est, sans remettre en question son rôle dans l'entreprise. Il est essentiel de laisser l'autre partie s'exprimer, de l'écouter pour bien saisir son point de vue sans chercher à la contredire sur-le-champ.

Au début de la concertation, il faut accorder une attention particulière au suivi des décisions prises en commun. Leur application est souvent difficile : chacun a tendance à résister au changement et à revenir aux habitudes héritées du passé, ce qui risque de provoquer un lent repli des parties vers leurs positions antérieures.

Le deuxième pas consiste à ne plus tenter d'imposer à l'interlocuteur une solution préparée à l'avance, mais de discuter de bonne foi des solutions possibles. Par la suite, les parties doivent se fixer des objectifs communs et les mettre en œuvre en exécutant de petits projets. Cela augmente la confiance dans ce processus et permet à tout le monde de constater les progrès réalisés.

Il faut un certain temps pour que les parties constatent les avantages de la concertation. Les discussions plus longues qu'elle entraîne ne constituent pas une perte de temps, puisque cela permet d'adopter des solutions auxquelles tous adhèrent et qui ne sont pas remises en question régulièrement.

Éléments du contexte

À la fin des années 1990, la direction de l'entreprise et celle du syndicat n'arrivaient pas à dialoguer. La méfiance mutuelle était prédominante et toute proposition faite par une partie était perçue de façon négative par l'autre. Les responsabilités et les rôles des parties étaient mal définis et elles concevaient leur rôle de façon différente. L'attitude irrespectueuse de certaines personnes (qui se manifestait dans leurs propos et dans leurs gestes) nuisait aux relations interpersonnelles. La planification des opérations souffrait du manque d'échange d'informations entre les parties.

La convention collective était fréquemment interprétée de façon différente par les contremaîtres, la direction, le syndicat et les employés. Les problèmes prévus à la convention collective tardaient à être réglés à cause du manque de dialogue. Les comités mixtes ne se réunissaient plus et les griefs étaient nombreux. Des membres du syndicat exprimèrent parfois leur mécontentement à l'égard de la direction en faisant du piquetage devant l'usine. Dans ce contexte, les employés se limitaient à exercer les tâches et les obligations clairement décrites dans la convention collective, sans prendre d'initiatives.

C'est à l'occasion du déménagement de l'usine, en 2001, qu'on fit le premier pas pour sortir de cette impasse. Les problèmes logistiques que cette opération posait ainsi que la réorganisation des processus de travail dans le nouvel édifice requéraient en effet que les parties communiquent entre elles. Aussi, elles établirent un comité mixte de

déménagement, dans le cadre d'une lettre d'entente, ce qui leur donna une première expérience de discussions orientées vers la résolution de problèmes.

Pourtant, une fois installées dans les nouveaux locaux, les parties se rendirent compte que leurs rapports revenaient vers un mode de contestation. Elles décidèrent alors de donner une impulsion à leur désir de changer leurs rapports en demandant au ministère du Travail d'organiser un séminaire sur les relations du travail.

Cette session de trois jours eut lieu en février 2002. La première journée fut consacrée à discuter de ce que seraient, pour chaque partie, des relations du travail idéales. Le deuxième jour, les discussions portèrent sur les relations du travail vécues de l'entreprise. Au cours de la troisième journée, les deux parties élaborèrent un plan d'action pour améliorer la concertation.

En septembre 2002, les parties firent le bilan des progrès réalisés en matière d'approche concertée, avec l'aide du médiateur du Ministère. Cette session leur permit de faire le point sur tous les éléments du plan d'action et de comparer la perception de chaque partie quant aux actions projetées ou en voie de réalisation.

Cet exercice incita les parties à donner une impulsion nouvelle à la démarche de concertation. À cette fin, elles demandèrent au médiateur du Ministère d'assister aux réunions du comité des relations du travail pour les aider à ne pas revenir à une logique de contestation au cours des réunions et à consolider une approche orientée vers la résolution de problèmes.

Les mécanismes de concertation

Le comité de relations du travail est le principal lieu où s'effectue la concertation. Le dialogue s'y fait maintenant de façon assez satisfaisante mais les parties reconnaissent qu'elles doivent encore faire un effort pour renforcer le suivi des décisions qui y sont prises, notamment à cause de certaines résistances chez les contremaîtres et les employés.

Au sein du comité de la santé et de la sécurité du travail, le dialogue est relativement bon, mais il reste encore à développer une relation de confiance : chaque partie doit admettre que l'autre s'efforce de résoudre les problèmes et qu'elle fait preuve de bonne volonté pour appliquer les mesures proposées.

À la suite du séminaire en relations du travail, les parties ont formé un comité d'interprétation de la convention collective pour développer une compréhension commune de certains termes et en clarifier d'autres.

Les principaux aspects de la concertation

Les sujets traités au comité des relations du travail portent autant sur des aspects de la gestion des ressources humaines (journées de maladie, jours fériés, etc.) que sur des questions reliées à l'organisation du travail (rotation de certains postes, organisation du travail à l'embouteillage, répartition quotidienne du travail à l'expédition, équipes d'entretien).

Au printemps 2003, la progression du dialogue entre les parties permet d'envisager la préparation d'un plan pour accroître le travail d'équipe, renforcer l'utilisation des bonnes méthodes de travail et faciliter les liens entre les équipes.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

En 2002, les superviseurs ont reçu une formation sur la tenue de réunions et sur l'évolution de leur rôle vers celui de conseiller et de coordonnateur.

Informations complémentaires

122 employés d'usine syndiqués

Convention collective actuelle : 2001-2004

Personnes-ressources

M. Daniel Gauthier, vice-président aux ressources humaines

MM. Jean-Yves Saint-Laurent, Michel Bellemare, François Dupuis et Hubert Dion, conseillers syndicaux

Entrevue et rédaction réalisées par M. Dalil Maschino, direction des innovations en milieu de travail (mai 2003)

Section 2

La concertation et l'amélioration de la qualité du milieu de travail

Les expériences qui suivent montrent que la concertation facilite beaucoup la gestion des rapports au quotidien, améliorant ainsi la qualité du milieu de travail des employés.

Par exemple, le règlement en souplesse des problèmes et des différends contribue au maintien de bonnes relations du travail, notamment en montrant aux employés que les questions qui les préoccupent sont prises en considération par les gestionnaires. Par ailleurs, l'amélioration des méthodes de travail contribue aussi à améliorer le milieu de travail, surtout quand cela résulte d'un processus de consultation des salariés concernés et de sollicitation de solutions auprès d'eux. Enfin, la transparence dans les communications et un climat de dialogue ouvert renforcent le sentiment d'appartenance des employés à leur milieu de travail et à leur entreprise.

Note : les fiches qui suivent ne portent pas seulement sur le thème mentionné ci-dessus car elles rapportent une expérience vécue dans son ensemble.

2.1 Le règlement en souplesse des problèmes et des différends

**Kruger Wayagamak inc. et
Syndicat canadien des communications, de
l'énergie et du papier, section locale 222 (FTQ)
et
Syndicat canadien des communications, de
l'énergie et du papier, section locale 216 (FTQ),
Trois-Rivières**

La concertation, une démarche des relations du travail orientée vers des résultats pratiques

Résumé de la situation

Chez Kruger Wayagamak, les parties sont guidées par la recherche de solutions mutuellement satisfaisantes, au fur et à mesure que les problèmes concrets se présentent. Cette façon de faire permet d'appliquer la convention collective dans son contexte. Cela diffère du cadre « hors contexte », dans lequel se produisaient auparavant les règlements des différends effectués par un arbitre.

Lorsque le climat devient trop tendu, les parties suspendent la rencontre, prennent du recul et ajournent les discussions au lendemain. Ainsi, les tensions et les inhibitions tombent. Le climat résultant de la mésestimation est souvent plus néfaste que celle-ci.

L'employeur estime important que les employés saisissent bien les difficultés auxquelles il se heurte dans la gestion des ressources humaines. Ainsi, il accepte de coopérer avec le syndicat pour effectuer un travail d'information et de sensibilisation, même si cela n'est pas toujours facile.

Le processus de consultation associe les employés à la prise de décision. La responsabilité de la décision revient à l'employeur. Cependant, ce dernier préconise des décisions favorables à tous.

Le seul sujet pour lequel la concertation demeure difficile est celui de la santé et la sécurité du travail. Aussi les parties travaillent-elles en ce moment à la définition d'une structure de communication plus fluide entre elles.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

Les relations syndicales et patronales sont bonnes et une communication constante et transparente les préserve. La confiance élevée facilite l'acceptation des erreurs de parcours par les parties.

Dans les communications, chacune des parties croit qu'il est nécessaire de se mettre à la place de l'autre et qu'il est ainsi plus facile de comprendre son point de vue et la pression qu'il peut subir. La prise de décision qui en résulte tient compte des divers aspects du problème, même si les deux parties sont conscientes que, de part et d'autre, il y a une marge de manœuvre et des mandats à respecter.

La partie patronale est convaincue que la présence d'un syndicat fort et crédible auprès des travailleurs présente certains avantages. En particulier, cela facilite la prise des décisions en concertation, surtout dans un contexte de convention collective de longue durée.

De son côté, la partie syndicale pense qu'il est bénéfique pour les deux parties de se rencontrer plus souvent pour discuter. Son mot d'ordre pourrait s'énoncer ainsi : « Plus tu es avec le patron, plus tu finis par lui faire comprendre ton point de vue et plus tu comprends le sien. » Selon l'ancienne perception syndicale, on estimait que « si tu discutes avec le patron, tu vas finir par penser comme lui ».

Par exemple, la participation des représentants du syndicat à des déjeuners de la Chambre de commerce est utile pour discuter, échanger, connaître le point de vue d'autres employeurs.

Éléments du contexte

La compagnie Kruger Wayagamack inc. Est une entreprise de pâtes et papiers. Deux conventions collectives signées en 1998 venaient à expiration en 2001. Lorsque la compagnie Kruger a racheté la compagnie Wayagamack, ces conventions collectives ont été reconduites jusqu'en 2010. L'entreprise compte aujourd'hui 575 employés dont 525 sont syndiqués. Deux des trois syndicats sont affiliés à la FTQ : la section locale 222 du SCEP – papier – compte environ 110 membres et la section locale 216 – pâte, opérateurs et gens de métiers –, environ 340 membres.

Au cours des années 1980, il n'y avait pas de communication verbale entre l'employeur et les employés; tout se faisait par écrit (environ 120 griefs par année étaient déposés). Puis, les parties ont réalisé que les problèmes étaient trop souvent réglés par un arbitre loin de l'usine. Avec l'arrivée de périodes économiques plus difficiles, les parties se sont rapprochées, elles ont décidé de se parler et de faire équipe.

Depuis, l'entreprise ayant pris de l'expansion, les choses ont beaucoup changé. L'allongement de la durée de la convention collective est d'ailleurs l'une des trois principales conditions posées par M. Kruger lors de l'achat. Le nouveau propriétaire

investissait une somme considérable et voulait s'assurer d'une certaine stabilité pour garantir la production à ses clients.

Du côté syndical, la crédibilité et la réputation du nouveau propriétaire, de même que la valeur de l'investissement, ont été les arguments en faveur de la signature d'une convention de longue durée. Cependant, on constate que cela a un effet de démobilisation sur les membres, puisqu'il faut parfois attendre 10 ans avant d'apporter des changements à la convention collective. Même pour l'employeur, une convention collective de longue durée n'est pas toujours souhaitable. Les changements de personnel ou encore des périodes difficiles pourraient amener l'employeur à n'être plus capable de respecter la convention collective.

Les mécanismes de concertation

Les discussions se font principalement au niveau de la direction des deux parties et portent sur des dossiers spécifiques. Elles permettent souvent d'aboutir à une entente sans avoir à utiliser les procédures prévues dans les conventions collectives. Au lieu de planifier des rencontres comme prévu dans la convention collective, les parties se réunissent au besoin, selon les problèmes qui se présentent.

Les dates de rencontres et les mandats du comité de la santé et de la sécurité du travail sont établis formellement. Ce comité se réunit une à deux fois par mois.

Le comité de gestion devrait se réunir, en théorie, trois ou quatre fois par année, mais depuis l'arrivée de Kruger, cette fréquence n'a pas été respectée. Les parties ont récemment jugé que le nombre de réunions était nettement insuffisant. Elles ont fait des réajustements, car, avec l'arrivée de Kruger, la composition des comités a changé. Dorénavant, la présence des directeurs et des présidents de syndicat obligera les parties à aborder les choses d'un point de vue plus général et moins centré sur des questions particulières.

Les principaux aspects de la concertation

La concertation touche principalement les relations du travail et vise surtout à régler des problèmes survenus là où les employés se croient lésés.

Lorsqu'il y a erreur dans l'interprétation de la convention collective, l'employeur corrige la situation. Quand il s'agit des ententes, les parties réfléchissent chacune de leur côté et trouvent un terrain commun. Il s'agit souvent de problèmes reliés à des affichages de postes, à des procédures à suivre selon la convention collective ou encore à des questionnements sur certaines clauses des conventions (le temps supplémentaire, les mouvements de main-d'œuvre, les vacances, l'affichage de postes, les congés, etc.).

Les changements et les améliorations des équipements ont amené la création de nouveaux postes, des affectations et des mouvements de main-d'œuvre. Cela a généré beaucoup de problèmes dont le règlement est facilité par la concertation. Mentionnons,

à titre d'exemple : l'insertion de postes à l'intérieur des lignes de progressions; les procédures d'embauche de nouveaux employés; les problèmes reliés à la formation. Pour tous ces sujets, il y a eu consultation entre le syndicat et la compagnie, afin de connaître la meilleure façon de procéder, pour le bénéfice de tous.

Avec l'arrivée de la nouvelle technologie, certains postes ont été jumelés afin de mieux répartir la charge importante de travail plus physique entre salariés. Toutefois, il y a certaines réticences de la part des employés, qui, selon leur ancienneté, ne veulent plus retourner à des tâches plus exigeantes physiquement. Le syndicat doit contribuer à cette répartition pour assurer une plus grande équité entre les employés.

Au-delà des problèmes, d'autres sujets touchent l'organisation du travail. À la suite de récents investissements (une nouvelle machine à papier d'une valeur de 416 millions de dollars), l'employeur a rencontré l'exécutif du syndicat des papetiers pour la réorganisation du travail. L'employeur a essayé de trouver une façon novatrice de fabriquer du papier et de faire des mouvements de main-d'œuvre associés à cela. La nouvelle technologie exigeait une main-d'œuvre plus qualifiée, mais la convention collective devait être respectée. L'employeur devait s'associer au syndicat pour trouver un terrain d'entente, en s'assurant de combler les besoins technologiques, tout en respectant la convention collective.

Un programme de formation a ainsi été instauré. Il comporte deux volets. Le premier est celui de la formation technique appropriée aux nouveaux équipements. Il est fortement déterminé par les caractéristiques de la machine. Toutefois, la direction consulte directement les travailleurs, pour des aspects très techniques de la formation qu'ils recevront. En outre, le syndicat effectue un suivi informel auprès de l'employé formé, pour s'assurer qu'il a bien reçu la formation dont il avait besoin.

Le deuxième volet concerne la formation requise par les mouvements de main-d'œuvre. Dans ce cas, le syndicat travaille de concert avec l'employeur, d'autant plus que la formation s'étend sur une longue période (janvier à octobre 2003), et qu'elle nécessitera d'importantes dépenses. Pour l'embauche du personnel qui utilisera la nouvelle machine, le syndicat a incité l'entreprise à regarder d'abord à l'intérieur de l'usine et à offrir aux gens en place la possibilité d'être formés pour la manœuvrer.

La concertation porte de plus en plus sur la polyvalence des employés de métier, bien que certains corps de métiers se prêtent moins à la polyvalence que d'autres. Les employés, qui ont d'abord craint que le personnel soit réduit, comprennent maintenant mieux la situation.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

La concertation devient une trame de fond au développement organisationnel. Compte tenu de l'introduction d'une nouvelle machine pour la production, les efforts n'ont pu être dirigés vers le développement organisationnel ou vers des pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines.

Informations complémentaires

525 employés syndiqués sur un total de 575

Convention collective actuelle : 1998-2001 (reconduite jusqu'en 2010)

Personnes-ressources

M. Martin Gélinas, directeur des ressources humaines

M. Alain Gauthier, coordonnateur des relations de travail

M. Jacques Aubri, président du syndicat

M. Jean-Pierre Périgny, président du syndicat

Entrevue et rédaction réalisées par M. Yves Hallée, direction de la recherche et de l'évaluation (mai 2003)

2.2 L'amélioration des méthodes de travail

**Bœuf Mérite (Métro Richelieu) et
Union internationale des travailleurs et
travailleuses unis de l'alimentation et du
commerce, section locale 1991-P (FTQ), Montréal**

**De la résolution solidaire de problèmes à la négociation basée sur les
intérêts : des démarches qui favorisent l'amélioration du milieu de travail**

Résumé de la situation

Entreprise en 1993, la concertation à l'usine Bœuf Mérite est passée, en dix ans, du stade du dialogue visant à résoudre des problèmes à celui de l'anticipation des difficultés pour les éviter par l'examen en commun de solutions possibles. Pendant ce temps, le nombre d'employés est passé de 175 à 350 personnes en 2003.

La concertation entre la direction de l'usine et celle du syndicat a progressé à petits pas, les deux parties mettant l'insistance sur la transparence. Par la suite, elle s'est élargie à d'autres perspectives, tandis que le dialogue dans les rapports de travail s'est installé à un autre niveau hiérarchique, entre les contremaîtres et les délégués syndicaux.

En 2000, l'utilisation de la méthode de négociation basée sur les intérêts (NBI) pour renouveler la convention collective a été le prolongement d'un climat général orienté vers le dialogue. La formation à la NBI offerte par le ministère du Travail a joué un rôle positif. Toutefois, les parties n'auraient sans doute pas décidé de s'orienter vers la méthode de la NBI si elles n'avaient pas déjà fait l'expérience d'une démarche concertée accordant la priorité à la résolution des problèmes.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

Dans une entreprise où la haute technologie ne joue pas un rôle important, la qualité du produit livré à la clientèle dépend fortement de l'efficacité des processus de production dont l'amélioration est grandement facilitée par l'implication des salariés. Dans ce contexte, l'existence de bonnes relations de travail est une nécessité pour assurer pour la rentabilité de l'entreprise ainsi que le maintien et l'augmentation des emplois.

La concertation orientée vers la recherche et l'adoption commune de solutions diminuent le coût des changements organisationnels en rendant ces derniers mieux adaptés aux besoins des salariés, en réduisant les résistances aux changements et en limitant les modifications ultérieures.

L'utilisation de la méthode de la NBI est un moyen de renforcer une dynamique relationnelle où la recherche de solutions précède toujours les situations conflictuelles.

La transparence dans les communications entre les agents de maîtrise et les délégués syndicaux est facilitée quand la direction de l'usine et celle du syndicat échangent souvent. La circulation de l'information entre ces deux niveaux donne une cohérence d'ensemble aux comportements et aux échanges d'information, ce qui évite les malentendus et favorise le maintien de la confiance.

Éléments du contexte

Bœuf Mérite est une usine de coupe de bœuf. En 1993, après une décennie marquée par des relations de travail caractérisées par des rapports de confrontation, une nouvelle convention collective est négociée. En échange de concessions sur les conditions de travail, la direction s'engage à investir massivement dans l'usine. Toutefois, la signature de cette entente ne règle pas les problèmes de productivité ni de qualité du travail réalisé. La rentabilité des investissements à venir dépend donc en partie de la qualité du climat de travail.

C'est pourquoi en 1994, les deux parties s'entendent pour mettre en place un comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO). Une personne-ressource est alors embauchée à l'aide d'une subvention pour coordonner ce comité; elle aide l'équipe patronale-syndicale à faire un diagnostic de l'état de l'entreprise. Par la suite, les membres du CAMO déterminent un certain nombre de projets à réaliser pour améliorer la situation. Chaque projet est élaboré par un comité directeur mixte. Les salariés sont ensuite invités à se joindre à un comité de travail dont le but est de mettre en application un projet et de résoudre les problèmes pratiques éprouvés.

Le CAMO fut dissous en 1998 mais les projets dont il a facilité la réalisation ont porté des fruits : en 1999, Bœuf Mérite se voit décerner une certification importante pour s'être conformée au Système de l'analyse des risques et point critique pour leur maîtrise (HACCP). En outre, l'expérience de concertation vécue avec les 14 comités de travail mis sur pied pour réaliser des projets dans le cadre du CAMO a créé des conditions favorables au renouvellement de la convention collective en utilisant la méthode de la (NBI).

En 2000, la formation à la NBI a été donnée par une médiatrice du ministère du Travail. Les parties ont ensuite négocié toute leur convention collective en utilisant cette méthode, notamment pour débattre de sujets tels que les salaires, la distribution du temps supplémentaire ainsi que le nombre de jours de congés et leur répartition.

Les mécanismes de concertation

La concertation s'effectue essentiellement au cours de rencontres *ad hoc* entre la direction de l'usine et le président du syndicat. Des comités de travail temporaires sont créés selon les besoins.

Les principaux aspects de la concertation

La concertation porte sur une variété de sujets faisant partie du fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Avec le temps, la direction en est venue à faire part au syndicat de ses projets de changements organisationnels pour connaître son point de vue et ses objections, et ainsi faciliter la participation des employés concernés à leur adoption.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

L'usine a formé des personnes qui ont ensuite eu la responsabilité de former leurs collègues. Ces formateurs sont devenus des spécialistes dans leur domaine et, aujourd'hui, ils donnent des programmes de formation dans d'autres établissements de la chaîne Métro Richelieu.

Les superviseurs doivent adopter un style de gestion qui favorise la discussion et admet la critique.

Selon la convention collective, avant de poser un grief, le problème doit être soumis, pour discussion, au supérieur immédiat. Par la suite, les consultations qui s'effectuent à chaque étape du mode de règlement se font rapidement afin de limiter les causes de friction.

Informations complémentaires

350 employés syndiqués

Convention collective actuelle : 2002-2008

Personnes-ressources

M. Gaétan Cusson, directeur général

M. Mario Maisonneuve, délégué en chef du syndicat

Entrevue et rédaction réalisées par M. Dalil Maschino, direction des innovations en milieu de travail (juin 2003)

**Télébec et
Union des routiers, brasseries, liqueurs douces et
ouvriers de diverses industries, section locale
1999, (Teamsters, FTQ), Rouyn-Noranda**

Dialogues et échanges d'information facilitant la gestion des problèmes et la mobilisation des employés

Résumé de la situation

La sécurité d'emploi préoccupe les salariés de cette entreprise, à l'instar de tous ceux qui travaillent dans le secteur des télécommunications. Pour l'employeur, la priorité vise l'amélioration continue des processus afin d'augmenter la rentabilité.

Dans ce contexte, les deux parties ont avantage à maintenir un haut niveau de concertation. Aussi, depuis plus de cinq ans, elles ont orienté leurs relations vers un dialogue ouvert, en particulier sur les enjeux à venir.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

Selon l'employeur, en traitant la partie syndicale comme un partenaire d'affaires par l'ouverture au dialogue, on obtient une plus grande efficacité dans la mise en application des décisions et on en minimise les contestations.

Pour la partie syndicale, lorsqu'elle est associée aux décisions et que les employés se sentent écoutés, il en résulte un accroissement de la satisfaction au travail. Le climat de confiance qui en découle permet aux parties de mieux travailler ensemble pour la sauvegarde des emplois.

Éléments de contexte

Télébec est une compagnie de service téléphonique dont les employés (techniciens) sont membres d'un syndicat affilié aux Teamsters (FTQ). Les employés de bureau appartiennent à un syndicat affilié à l'Association canadienne des employés de télécommunication (ACET) et le SCEP réunit les syndiqués de Télébec travaillant en Ontario (Northern Telephone).

La convention collective en cours, signée en novembre 2001, a une durée de cinq ans, mais une réouverture est prévue après trois ans pour les clauses salariales.

Depuis un an, la compagnie a appliqué une politique de rapprochement de la structure administrative vers les régions desservies, à l'exception du siège social qui demeure à

Montréal. Télébec couvre principalement les régions au nord de Mont-Laurier : l'Abitibi, le Témiscamingue et la Baie-James, de même que quelques localités comme Bécancour, Baie-Mississikoi, Arthabaska, Saint-Thomas et les Îles-de-la-Madeleine.

La menace de réduction de l'effectif, lors des dernières négociations, a amené les parties à s'entendre sur la création d'un programme de répartition des heures pour les techniciens. Il leur garantit une certaine stabilité du revenu et donne une plus grande souplesse à l'employeur dans l'attribution des tâches en fonction des besoins du service. Les parties estiment avoir sauvé plus de 50 postes en réduisant les heures supplémentaires à payer.

Les mécanismes de concertation

Il existe un comité des relations industrielles qui n'est pas inscrit dans la convention collective. L'article 28 de la convention collective se lit comme suit : « La Compagnie et l'Union consentent à tenir périodiquement des réunions patronales-ouvrières afin d'étudier des questions d'intérêt commun. Les représentants de chacune des parties de même que les modalités de ces réunions seront déterminés à l'amiable ultérieurement. Ces réunions se tiendront sur une base consultative seulement et ne serviront pas à rouvrir les négociations, directement ou indirectement. »

Il se réunit quelques fois par année. De nombreux contacts informels entre les représentants des parties permettent le suivi des dossiers au quotidien.

En outre, dans chacune des régions, il existe un comité paritaire de santé et de bien-être qui se réunit occasionnellement pour traiter les problèmes locaux qui peuvent survenir.

Un comité d'orientation santé et sécurité a été implanté récemment. Il regroupe des représentants de tous les syndicats avec l'employeur. Ce « super comité » discute des grands enjeux de santé et de sécurité du travail pour l'ensemble de l'entreprise et fait des recommandations à la direction. Les discussions de ce comité et des comités régionaux portent plutôt sur la prévention que sur la réparation. Les mesures proposées visent les employés de bureau et les techniciens.

L'employeur tente généralement d'informer les syndicats des décisions qu'il prévoit prendre, et ce, tant dans le domaine des relations du travail que dans celui de la santé et sécurité.

Ces échanges donnent l'occasion aux syndicats d'exercer une influence sur certaines décisions de l'employeur et de mieux saisir les développements envisagés. Cela évite au syndicat les mauvaises surprises qui entraînent généralement des contestations par la suite. Cette approche exige cependant une ouverture réciproque aux arguments de l'autre partie et une compréhension des grands enjeux qui motivent chacune d'elles. On compte, dans la haute direction, quelques personnes ayant acquis une expérience de la négociation basée sur les intérêts au cours de leur cheminement de carrière.

Les principaux aspects de la concertation

L'employeur et les représentants syndicaux ont comme ligne de conduite générale le maintien d'une discussion ouverte en vue de préserver un climat de confiance dans leurs relations du travail au quotidien. Leurs débats portent sur les enjeux qui intéressent les parties dans un horizon prévisible et évitent les questions trop pointues.

De nombreux contacts informels permettent aux parties de discuter de leurs intentions et d'affiner leurs décisions avant la tenue des réunions statutaires.

Aucune restriction ne touche l'étendue des sujets que peuvent aborder les comités de relations industrielles. Selon la nature des sujets, l'employeur peut s'en tenir à de la simple information, ou parfois amener à la table un problème dont les parties explorent ensemble les différentes avenues de solutions. Cette dernière approche n'est pas encore complètement intégrée à la culture d'entreprise.

Pour l'employeur, la convention collective est un document vivant. Les parties ne doivent donc pas hésiter, en cas de besoin, à s'entendre sur la rédaction de lettres d'entente. Ces « réajustements » en cours de convention permettent de faire disparaître les irritants pour l'une ou l'autre des parties, ce qui est important dans le contexte d'une convention collective de longue durée.

Selon l'employeur, un autre avantage de cette façon de faire est l'assainissement du climat des relations du travail au moment de la négociation d'une nouvelle convention collective. Il est alors possible de centrer les négociations sur le futur et sur l'essor de l'entreprise, sans avoir à consacrer du temps sur les problèmes du passé.

Du côté des employés, la pression sur l'emploi imposée par la concurrence les amène à soutenir le syndicat dans sa recherche avec l'employeur de solutions permettant le maintien des emplois.

Précisons en outre que la formation est déléguée à chaque unité pour satisfaire aux besoins immédiats du travail. Les parties n'ont donc pas encore eu la possibilité d'aborder ce sujet dans le cadre d'une concertation qui vise l'ensemble des employés. Cependant, le syndicat souhaite que ce sujet fasse partie des discussions et inclut le cheminement de carrière des employés dans l'entreprise.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

Au moins une fois l'an, la haute direction fait la tournée de tous les établissements pour rencontrer les employés. Cette opération, appelée « VP tours », vise à transmettre de l'information aux employés ainsi qu'à répondre à leurs questions.

Un programme de rémunération basée sur la performance de la compagnie est géré par l'employeur. Quoique ce système fasse l'objet d'une lettre d'entente jointe à la convention collective, le syndicat s'en est dissocié sur le principe lors de la négociation, souhaitant plutôt accentuer ses efforts sur les clauses salariales.

La compagnie est en train d'implanter une importante révision du régime d'avantages sociaux offerts aux syndiqués. Ils disposeront maintenant d'un régime réellement flexible (régime « cafétéria ») où seront interchangeables tous les bénéfices disponibles. Les bénéfices interchangeables sont cotés selon un système de points d'équivalence. On trouve dans le même plateau de services des journées de vacances, diverses protections, des rabais de cotisations et même des parts dans la compagnie. La partie syndicale a demandé de participer au processus de révision.

Informations complémentaires

600 employés au Québec dont 363 syndiqués

Convention collective actuelle : 2001-2006

Personnes-ressources

M. Robert Mailhot, directeur général des relations du travail

M. André Parker, président du syndicat

Entrevue et rédaction réalisées par M. Jean-François Boivin, direction des innovations en milieu de travail (mai 2003)

2.3 Le renforcement du sentiment d'appartenance du personnel

**Magnus Poirier inc. et
Association des employés et des employées de
Magnus Poirier (syndicat indépendant local),
Montréal**

Concertation, qualité du milieu de travail et rétention des employés

Résumé de la situation

L'entreprise de pompes funèbres Magnus Poirier a une longue expérience de transparence envers ses employés. Cette orientation remonte aux origines de l'entreprise familiale et est restée une politique d'entreprise malgré la croissance enregistrée au cours des décennies.

La nouvelle politique de concertation a maintenu plusieurs des caractéristiques d'antan de l'établissement. Elle repose en effet sur la qualité des communications entre les parties ainsi que sur la confiance et sur le respect des individus. En outre, les échanges sont fluides entre les niveaux hiérarchiques malgré la variété des tâches et des responsabilités dans divers domaines de spécialisation, même si les employés sont dispersés dans plusieurs établissements.

Par exemple, un délégué syndical représente spécifiquement les employés qui ne travaillent pas à temps plein et qui peuvent se sentir plus éloignés du siège social. Un site intranet relie l'ensemble des employés dans leurs différents lieux de travail. Il contribue à maintenir un esprit d'appartenance et à faciliter la circulation de l'information.

Après s'être retirée de la Caisse de dépôt et placement du Québec, l'entreprise a traversé une période difficile; elle a aujourd'hui retrouvé un nouveau souffle. Plusieurs restructurations financières ont facilité ce redémarrage, dont la création d'une coopérative de travailleurs actionnaires.

La qualité du milieu du travail qui en résulte a permis à cette entreprise de conserver son personnel. Cela constitue pour elle un atout important, car les personnes qui ont les compétences requises pour assumer les emplois qu'elle offre ne se trouvent pas facilement sur le marché du travail.

Enseignements pratiques rapportés par les deux parties

Le respect entre les individus, la décentralisation des responsabilités, la circulation des informations stratégiques et le souci constant accordé à la qualité du service à la clientèle sont autant de facteurs qui facilitent la concertation sur bien des sujets, particulièrement ceux qui peuvent avoir des conséquences sur l'avenir de l'entreprise.

Éléments du contexte

Cette entreprise de taille moyenne, qui est la troisième en importance dans son secteur au Québec, est syndiquée depuis 1987. La création du syndicat fut motivée par le désir des employés de régulariser les processus d'attribution du temps supplémentaire, un aspect inévitable du travail dans ce domaine d'activité.

Magnus Poirier compte huit établissements desservant la grande région métropolitaine de Montréal. Les employés syndiqués se répartissent en deux groupes : ceux ayant des postes à temps plein (33 employés) et ceux occupant des postes à temps partiel (75 dont 35 en probation). Ce sont ces derniers qui ont le plus souvent recours à l'arbitrage prévu dans la convention collective. Ces postes sont, pour la plupart, occupés par des gens qui ont un emploi ailleurs ou qui sont à la retraite (la moyenne d'âge de ce groupe est beaucoup plus élevée que celle des employés à plein temps). C'est surtout l'affectation à différents postes qui engendre certaines tensions entre les employés à temps partiel et l'employeur. Il existe donc un poste de « délégué syndical partiel » qui représente ce groupe.

Les principaux emplois couverts par la convention sont ceux de thanatopracteur, de spécialiste de laboratoire, de conseiller spécialisé et de représentant. Le taux de roulement du personnel de l'entreprise est presque nul.

Les deux dernières conventions collectives avaient été signées pour six ans. Toutefois, elles furent rouvertes et renégociées après quatre ans. L'actuelle convention collective a été signée en avril 2003, pour une période de quatre ans. Les dernières négociations se sont terminées en quelques semaines, à la suite de cinq ou six rencontres. Les conditions de travail et la rémunération des salariés de cette entreprise sont supérieures à celles qu'offrent les concurrents. Depuis plus de quinze ans, il n'y a pour ainsi dire pas eu de griefs.

Les mécanismes de concertation

Le temps dédié aux réunions de comité (santé et sécurité du travail, équité, etc.) est réduit au minimum, les problèmes relatifs aux relations du travail se réglant en général au fur et à mesure par des échanges informels entre les représentants syndicaux et patronaux.

Les employés de cette entreprise travaillent essentiellement en contact direct avec la clientèle (parents et amis des défunts). La nature de leur tâche les amène souvent à résoudre des problèmes grâce à la souplesse dont ils font preuve dans leurs relations interpersonnelles. Dans le cadre des études collégiales requises pour le poste de thanatopracteur, un cours obligatoire est consacré aux interrelations dans le monde du travail. Cette formation sert particulièrement à la gestion de crises qui peuvent survenir au sein d'un groupe client. Cette expertise en relations humaines se reflète probablement sur la qualité des relations patronales-syndicales.

Par ailleurs, l'entreprise a conservé des traditions datant de l'époque où elle était encore de type familial, tels les dîners-réunions offerts par l'employeur.

Les principaux aspects de la concertation

Tous les trimestres, des représentants de chacun des services se réunissent pour faire le point sur les développements, les modifications ou les problèmes survenus dans le cadre du travail. Ces échanges favorisent dans une certaine mesure la circulation de l'information. Par ailleurs, la politique de transparence de la haute direction à l'égard de ses employés – qui remonte aux origines de la compagnie – s'est accentuée au cours des dernières années.

La dispersion des employés dans huit établissements et la nécessité d'offrir un service 24 heures sur 24, sept jours par semaine, rendent difficiles des liens réguliers entre l'administration et ses employés. Un site intranet est disponible pour pallier cette difficulté. Cet intranet joindra à sa fonction initiale, qui est l'établissement de liens entre les employés (forum de discussion, communiqués, etc.), une fonction de gestion (attribution des horaires, répartition des tâches, etc.).

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

Formation

Toutes les personnes qui occupent des postes spécialisés (thanatopracteur, spécialiste de laboratoire, etc.) ont reçu une formation en entreprise. Ce programme de formation s'inspire de certaines pratiques instaurées par un noyau initial de formateurs, dont les membres fondateurs.

Des manuels de formation sont en cours de rédaction pour les différents postes clés particuliers à ce secteur : ils traiteront des politiques de la maison, des procédés, des façons de faire, etc. Des versions préliminaires ont été utilisées et se sont avérées très utiles pour l'intégration du personnel et la transmission du savoir.

Des programmes de formation de « chef d'équipe » sont donnés aux employés en situation de responsabilités. D'autres cours sont offerts à la majorité des employés, des cours d'anglais par exemple.

Coopérative de travailleurs actionnaires (CTA)

La création de la CTA vient des besoins de financement de l'entreprise joints à la volonté de l'employeur de créer un partenariat avec les employés. La structure fut élaborée en 2001 et implantée en 2002. La coopérative possède 10 % des actions de la compagnie et les employés en sont tous devenus membres sur une base volontaire. Les investissements se font par l'achat d'actions auprès de la coopérative. Personne ne se sent lésée dans ce système, « puisque ce que l'entreprise ne donne pas immédiatement à ses employés leur reviendra plus tard par l'accroissement des parts qu'ils détiennent ».

Le conseil d'administration de la CTA est composé de membres élus à l'exclusion (par règlement) des propriétaires majoritaires de l'entreprise. Certains d'entre eux sont membres ordinaires de la coopérative. Le conseil d'administration de la coopérative est totalement indépendant de l'entreprise. Il a droit à deux sièges au conseil d'administration de l'entreprise, dont un avec droit de vote.

Sinon que par leur bassin commun de membres, il n'y a pas de liens entre la CTA et le syndicat. Comme ce projet offrait des bénéfices intéressants aux employés, le syndicat ne s'y est pas opposé.

Les impacts de la CTA sur les relations du travail (information, qualité des relations, concertation, etc.) sont difficiles à établir étant donné que la paix a toujours régné entre les parties. Il est plus probable que la mise sur pied de la CTA est tributaire de bonnes relations de travail préexistantes. Les parties constatent cependant que la CTA contribue à la motivation des employés et accroît leur intérêt pour la santé financière et l'essor de l'entreprise.

Informations complémentaires

180 employés dont 105 syndiqués dans l'ensemble des succursales

Convention collective actuelle : 2003-2007

Personnes-ressources

M. Claude Poirier, vice-président

M. Maxime Larouche, président du syndicat

Entrevue et rédaction réalisées par M. Jean-François Boivin, direction des innovations en milieu de travail (juin 2003)

**Marché Lambert, IGA et
Association des employés du Supermarché
Lambert inc. (CSD), Saint-Basile-le-Grand**

Concertation, qualité de la vie au travail et esprit d'équipe

Résumé de la situation

Le respect de l'individu est la base des relations harmonieuses observées au Marché Lambert IGA de Saint-Basile-le-Grand. Cette attitude de la haute direction se retrouve à tous les niveaux hiérarchiques dans l'établissement. Les cadres intermédiaires sont formés dans ce sens et les écarts ne sont pas tolérés.

Dans ce contexte, la concertation est un véhicule qui facilite la circulation de l'information, des suggestions et des réactions des employés sur de nombreux sujets, en particulier sur tous ceux qui peuvent améliorer leur qualité de vie au travail. Ce dernier point est important, car il contribue à la rétention des employés.

La concertation patronale-syndicale consiste surtout à examiner conjointement des problèmes pour trouver des solutions. Par la suite, la direction prend ses décisions rapidement.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

Ce mode de concertation facilite la prise d'initiatives et l'adoption de mesures qui améliorent les processus de travail et les rapports entre les employés. Il en résulte une meilleure qualité de vie au travail et un renforcement des capacités concurrentielles de l'établissement.

Un autre avantage est de limiter le taux de roulement du personnel et de conserver ainsi les acquis d'expérience et de formation au bénéfice de l'établissement. On observe un haut taux d'emplois permanents (50 %), comparativement au taux moyen de ce secteur (30 %).

L'augmentation de la durée de la convention collective à six ans est perçue positivement par les deux parties. Cela leur permet de disposer d'un horizon temporel plus long pour expérimenter les processus mis en place par la convention collective.

Éléments du contexte

Les relations patronales-syndicales ont toujours été bonnes au Marché Lambert de Saint-Basile-le-Grand; aucun grief n'a été déposé depuis plus de quinze ans. La convention collective se négocie localement, entre le propriétaire et le syndicat. Elle couvre un très grand nombre de métiers : poissonnier, boulanger, caissier, commis, etc.

L'établissement a été relocalisé pour être agrandi à l'automne 2001, passant ainsi de 70 à plus de 170 employés. Le nombre de départements a également augmenté. Cette transformation de l'établissement a été discutée avec le syndicat plus d'un an avant qu'elle ne se réalise. Dans ce contexte, la signature d'une convention collective de longue durée étant essentielle à la croissance envisagée. La durée de la convention a été portée à six ans, sans grande modification par rapport à la précédente.

La concertation à cette étape a surtout servi à répondre aux craintes et aux interrogations des employés sur des sujets tels que la sécurité d'emploi, les nouvelles tâches, l'introduction de nouvelles technologies, etc.

Les mécanismes de concertation

Les comités

Le comité des relations de travail est inscrit à la convention collective de même que celui de la négociation et celui de la santé et de la sécurité du travail. D'autres comités existent, tels que ceux du service à la clientèle, de l'ouverture du magasin, de la décoration du magasin ainsi qu'un comité des fêtes et de nombreux comités d'activités sociales et sportives.

La plupart de ces comités fonctionnent sur une base de bénévolat. Le travail des bénévoles est reconnu à l'occasion d'un souper offert par l'employeur. L'accroissement de la taille de cet établissement a entraîné une augmentation du nombre de comités.

L'implication des employés est plus généralisée depuis l'agrandissement de l'établissement. Les employés éprouvent un réel sentiment d'appartenance et se sentent responsables du succès et de l'essor de l'établissement.

Le comité des relations du travail

Les rencontres du comité des relations du travail sont prévues à tous les deux mois. En réalité, elles se tiennent toutes les quatre ou cinq semaines. On y trouve un ou deux représentants de la haute direction et trois représentants syndicaux. Chaque rencontre comporte un ordre du jour et des comptes rendus en sont faits, permettant ainsi le suivi sur les sujets discutés et, le cas échéant, les décisions prises.

La concertation entre les parties repose principalement sur le fait qu'elles examinent ensemble les problèmes pour y trouver des solutions. Lorsqu'une décision doit être prise par la direction, elle est en général rendue à court terme.

Des rencontres hebdomadaires entre la direction et ses neuf cadres intermédiaires (gérants) permettent de faire circuler l'information à tous les niveaux. La direction assure le relais, dans les deux sens, de cette information entre les cadres et le comité des relations du travail.

Les principaux aspects de la concertation

Outre le respect des individus à tous les niveaux de la structure, une autre politique est en force : celle de ne pas laisser se détériorer les situations. Aussitôt qu'un malaise est observé, les parties se rencontrent, de façon informelle si nécessaire, et tentent de trouver le plus rapidement possible une solution. Les employés se réfèrent sans hésiter à leurs représentants syndicaux et ces derniers discutent avec l'employeur de toute situation litigieuse.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

La direction est accessible et elle porte intérêt aux employés : cela constitue un point important pour ces derniers. Par exemple, si un employé éprouve des difficultés à accomplir les tâches requises par le poste qu'il occupe, la direction lui offre la possibilité d'être affecté à un autre poste.

Les employés sont libres d'innover dans le cadre de leurs fonctions. L'erreur est permise et la confiance entre l'employeur et les employés est à la base des relations. Certaines initiatives prises par des employés ont ensuite été implantées dans d'autres établissements au Canada.

Formation

La formation est sous la responsabilité de la direction. Elle fournit à tous les employés les programmes de formation requis dans leurs domaines d'activité : le service à la clientèle, l'informatisation des équipements, les nouvelles technologies, la santé et la sécurité du travail, etc. Le seuil minimum de 1 % de la masse salariale dédié à la formation est régulièrement dépassé.

Équité et maintien en emploi

Une mesure d'équité a été introduite dans la dernière convention collective pour encore diminuer le taux de roulement du personnel. Il s'agit de clauses faisant en sorte que tout le personnel est appelé tour à tour à travailler le dimanche : tous les employés bénéficient donc de fins de semaine libres selon une rotation. Auparavant, le travail les fins de semaine revenait le plus souvent aux nouveaux qui ainsi étaient moins tentés de conserver leurs emplois dans l'établissement.

Ancienneté et rémunération

Les employés au sommet des échelles salariales (ceux ayant plus de quatre à douze ans d'ancienneté, selon les corps d'emploi) voient leur taux salarial horaire augmenté selon un pourcentage associé aux ventes de l'établissement. À partir d'un seuil minimum, le taux d'augmentation peut être accru jusqu'à 0,75 %, selon les ventes de la période de référence. De plus, les employés bénéficient d'un montant forfaitaire annuel.

Code d'éthique

Un « code d'éthique, règlements et normes » a été rédigé par la direction et est proposé à tous les employés lors de l'embauche. Le respect de ce code fait partie des conditions d'emploi. Ce document illustre concrètement la volonté de la direction d'instaurer et de maintenir un bon climat de travail. En effet, les deux parties reconnaissent qu'il souligne l'importance du respect mutuel, à tous les niveaux.

Initiative et créativité

Une autre originalité de l'organisation est la place qu'elle accorde à la créativité des employés dans le cadre de leur fonction : la direction tient pour acquis que les idées de tous sont importantes. Cette place à l'initiative est considérée comme une autre facette du respect interpersonnel. Elle va de pair avec le droit à l'erreur qui, en soi, est la preuve que des initiatives sont tentées.

Des résultats concrets de cette démarche ont permis d'instaurer, dans d'autres succursales de l'entreprise IGA dans tout le Canada, des programmes développés par des employés de cet établissement (par exemple, les fruits ou légumes préparés coupés).

Promotion

Des responsabilités partagées et la préparation de la relève sont autant de situations qui permettent la promotion des employés dans l'établissement ou dans les autres établissements du groupe Lambert.

Informations complémentaires

175 employés dont 150 syndiqués

Convention collective actuelle : 2000-2006

Personnes-ressources

M^{me} Danielle Picard, directrice adjointe

M^{me} Diane Potvin, présidente du syndicat

Entrevue et rédaction réalisées par M. Jean-François Boivin, direction des innovations en milieu de travail (avril 2003)

Section 3

La pérennité de la concertation

Plusieurs facteurs peuvent amener un essoufflement de la concertation, tel que le départ prématuré des initiateurs ou la surcharge de travail, tant du côté patronal que syndical, le non-règlement d'un dossier important pour l'une des parties, le temps requis pour qu'un projet pilote conjoint donne des résultats, etc.

Il existe plusieurs façons de relancer la concertation, comme en témoignent les expériences vécues qui suivent. Dans tous les cas, elles reposent sur la volonté des parties de faire les efforts requis pour poursuivre une démarche concertée. Les façons concrètes diffèrent selon les cas. Notons que le recours à des médiateurs externes et à une formation suivie conjointement par les deux parties peut s'avérer particulièrement utile lorsque les parties ont certaines difficultés à relancer leur démarche.

Note : les fiches qui suivent ne portent pas seulement sur le thème mentionné ci-dessus car elles rapportent une expérience vécue dans son ensemble.

3.1 Le maintien et la relance de la concertation

**Société en commandite Gaz Métropolitain inc. et
Syndicat des employés de Gaz Métropolitain inc.
(CSN), Montréal**

La réactivation du partenariat (concertation) patronal-syndical comme moyen de faciliter l'adoption de changements majeurs

Résumé de la situation

Au sein de l'entreprise Gaz Métropolitain, concertation et formation sont privilégiées par les parties pour permettre à toutes les personnes concernées de comprendre et d'accepter, plus rapidement et plus sûrement, les changements majeurs dont ceux contenus dans la convention collective, et plus particulièrement ceux qui concernent la semaine de travail réduite et la polyvalence.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

Tant du côté patronal que syndical, on insiste sur l'importance de valeurs comme la confiance et la transparence, conditions essentielles à la réussite d'une démarche de concertation. Les deux parties reconnaissent l'importance de bien faire comprendre le changement avant de l'opérer et mentionnent que l'on doit se faire un allié du temps.

De part et d'autre, on a observé que certaines personnalités se prêtent moins bien à une expérience de concertation et que le changement de culture nécessaire ne va pas sans provoquer une certaine résistance, qui devrait être le fait d'une minorité puisque le président du syndicat a été réélu deux fois depuis le début du processus.

Éléments du contexte

Dans une entreprise qui avait déjà expérimenté la formule, on a choisi de réactiver le partenariat patronal-syndical pour en arriver à régler des situations problématiques non réglées en négociations et qui risquaient de dégénérer en affrontement.

En effet, après quelques années de concertation et d'harmonie dans les relations du travail, l'arrivée en scène de nouveaux acteurs, tant du côté patronal que du côté du syndicat, et l'émergence d'un climat de méfiance provoquèrent la détérioration de la

situation. On eut cependant la sagesse de recourir à l'aide d'un tiers spécialiste en ressources humaines avant qu'il ne soit trop tard. Le rapport des rencontres de janvier et février 2000, dans lequel on retrouve les « consensus convenus » à cette occasion, marqua le retour au partenariat et déboucha sur la signature d'une convention collective caractérisée par des changements nombreux et majeurs.

Fait également important à souligner, Gaz Métropolitain est une entreprise décentralisée. Sur le plan de la concertation, cette structure présente la difficulté d'avoir à joindre tous les intéressés et d'uniformiser les pratiques; mais elle offre également l'avantage de travailler avec de petites unités dans lesquelles les gens se connaissent et se parlent plus facilement.

Les mécanismes de concertation

Au cœur de tout le processus de concertation, il y a la volonté de se donner du temps pour discuter, analyser et solutionner les problèmes tout en se préoccupant de la qualité des relations.

Jouant un rôle moins important présentement, le comité directeur de l'annexe « L » (annexe à la convention collective intitulée « Améliorer l'efficacité par l'implication de tous et chacun ») devra assurer le suivi et les suites du déploiement du partenariat. Dans ce comité, on retrouve l'ensemble des membres de l'exécutif syndical, les directeurs de bureaux d'affaires (immédiatement sous les vice-présidents dans l'organigramme de l'entreprise) de même que des représentants de la direction des ressources humaines.

Actuellement, le comité d'harmonisation formé de quatre membres, soit deux représentants pour chacune des parties, assume une tâche capitale. Il a le mandat principal de coordonner la mise en application de la convention collective. Autrement dit, il doit orchestrer tous les changements contenus dans la dernière convention collective. Ce comité se penche aussi bien sur les questions de la formation nécessaire à l'adaptation aux changements que sur le problème complexe des horaires de travail de la semaine réduite qui doit être mise en application dès janvier 2004. Pour illustrer son caractère essentiel, qu'il nous suffise d'ajouter que ce comité a dû se réunir à 42 reprises sur une période d'un an. Au besoin, les membres peuvent s'adjoindre des invités susceptibles de fournir les informations nécessaires à la réalisation des mandats.

Parallèlement aux deux outils mentionnés ci-dessus, de multiples rencontres pour éclaircir les façons de faire sont tenues par le comité d'harmonisation pour documenter et donner de la rigueur à une application uniforme de la convention collective.

Cependant, en raison de la nature même du partenariat, on se questionne sur l'avenir de ce comité directeur, puisque l'un des objectifs visés par l'expérience est de favoriser la résolution des difficultés par ceux qui les vivent. Actuellement, les directions patronale et syndicale considèrent que, trop souvent, on s'en remet au comité d'harmonisation plutôt que de faire l'effort de régler le problème. Un programme de formation de trois jours avait pour but, notamment, de permettre aux intéressés de trouver des solutions.

On souhaite ardemment qu'une fois les nouvelles mesures en place, salariés et gestionnaires ne prennent pas l'habitude de faire appel à ce comité directeur de l'annexe « L ».

Les principaux aspects de la concertation

La négociation de la dernière convention collective a servi de banc d'essai à la nouvelle expérience de concertation. Les parties s'étant mises d'accord pour réactiver le partenariat lors des rencontres du début de l'an 2000, on l'expérimenta immédiatement en s'engageant dans une négociation raisonnée (ou négociation basée sur les intérêts). En petits comités sectoriels relevant de la table, on trouva des réponses, notamment, aux épineuses questions soulevées par les changements sur le plan de l'organisation du travail. Il fallait par exemple désigner les gains de productivité qui permettraient à l'employeur de financer la rémunération des quatre heures non travaillées de la future semaine réduite (la semaine comprend quatre jours de neuf heures chacun, mais le salarié est rémunéré pour quarante heures).

S'est également posé le problème des jours fériés : les treize journées de huit heures (104 heures/année) deviennent treize journées de dix heures (130 heures/année). Encore là, comment financer ce surplus de 26 heures/année ? La concertation a permis d'arriver au compromis suivant : on a maintenu les treize jours fériés, mais seulement onze sont payés (110 heures/année) et deux ne le sont pas.

Par la suite, ce que l'on appelle volontiers chez Gaz Métropolitain le « chantier de la convention collective », à savoir sa compréhension par tous et son application, a permis de déployer d'autres mesures de partenariat. Les directions patronale et syndicale n'ont pas ménagé les efforts pour que ce partenariat devienne une réalité pour l'ensemble du personnel concerné. Ainsi, un programme de formation de trois jours a été offert dans ce but. À l'automne 2003, tous les employés auront reçu cette formation.

Toute l'énergie engagée peut s'expliquer par le fait que l'on craint qu'en l'absence de concertation il devienne quasi impossible d'aller au bout des changements organisationnels projetés, alors qu'en se concertant on a des chances d'y parvenir plus rapidement, plus facilement et plus sûrement.

Toujours au chapitre des avantages attribués à la concertation, on relève, pour l'entreprise, des gains d'efficacité et de productivité, de la polyvalence et une diminution des coûts d'exploitation. On considère que certaines mesures mises en place contribuent à attirer de futurs employés (la semaine réduite, notamment). Les salariés, pour leur part, reconnaissent les bénéfices des emplois à valeur ajoutée par le biais de la polyvalence ainsi que de la semaine réduite et sont conscients du rôle qu'elle devrait jouer dans l'amélioration de la qualité de vie en permettant, entre autres, de concilier plus harmonieusement travail et famille. Ils constatent également qu'ils font désormais preuve d'une attitude plus respectueuse les uns envers les autres, ce qui améliore le climat de travail. Pour conclure sur ces aspects, mentionnons que les principaux acteurs affirment, sans considérer que la partie soit déjà gagnée, qu'on a dépassé le stade de la remise en question du choix du partenariat.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

L'accent est mis aussi bien sur la formation que sur le changement. On serait tenté de simplifier en disant : formation au changement.

Les changements majeurs concernent la polyvalence des travailleurs et la semaine réduite. Nous ne jugeons pas utile de revenir sur le sujet de la semaine réduite. Quant à la polyvalence, elle permettra au salarié d'exercer ses fonctions dans un cadre élargi. En effet, sept titres d'emploi (anciennement un seul) vont maintenant agir comme premier intervenant dans les situations d'urgence. L'avantage de cette mesure est d'augmenter le nombre de premiers intervenants en regroupant le service de l'acquisition et celui de l'exploitation, dans le cadre de l'urgence et de la sécurité publique. Pour ce faire, les 200 employés visés reçoivent la formation théorique et pratique, nécessaire à l'exécution de leurs nouvelles tâches, entre janvier 2002 et janvier 2004. Au 30 septembre 2003, plus de 19 200 heures de formation théorique ont été données en plus des 20 000 heures de stages pratiques.

Par ailleurs, nous avons déjà mentionné le programme de formation de trois jours ayant pour but de fournir des outils aux gestionnaires, aux délégués et aux officiers pour les aider à régler plus efficacement les difficultés du quotidien. La première journée, on traite de l'esprit de la négociation et du contenu des clauses de la convention collective. La deuxième journée est consacrée aux conditions particulières propres à chacune des unités de travail. La troisième journée est employée à fournir des outils pour résoudre les problèmes. Parce que l'on a reconnu l'importance que gestionnaires et syndiqués entendent la même chose pour limiter les interprétations différentes, les représentants des deux parties participent ensemble à ces sessions.

Informations complémentaires

400 employés syndiqués (CSN) et 400 (FTQ) sur un total de 1 200

Convention collective actuelle : 2000-2005

Personnes-ressources

M^{me} Claudine Beaudet, directrice sectorielle des ressources humaines

M. Michel Charron, président du syndicat

Entrevue et rédaction réalisées par M. Yves Turcot, direction des innovations en milieu de travail (juillet 2003)

Assurer la pérennité de la concertation, un défi de taille

Résumé de la situation

À l'usine Bestar, une entreprise où l'on fabrique des meubles de bureau et de maison, les représentants patronaux et syndicaux ont mis au point une méthode de concertation qui consiste à examiner les problèmes et à chercher conjointement des solutions pour répondre à certains besoins. Les décisions sont prises d'un commun accord après discussion.

Bestar retire un enseignement majeur de son expérience : la croissance économique ne doit plus servir de prétexte pour renoncer aux moyens mis en place dans l'entreprise dans le but de parvenir à la concertation. La crédibilité de la démarche dépend de la capacité des parties à respecter les structures de concertation ainsi que la philosophie sous-jacente à cet exercice.

L'employeur et le syndicat sont conscients que l'introduction du programme d'amélioration continue constitue une chance unique de relancer la concertation dans l'entreprise. Les syndiqués perçoivent favorablement la structure de l'entreprise et la démarche de concertation. Cela est essentiel à la poursuite des travaux dans ce domaine. Des efforts importants doivent être faits afin de maintenir l'intérêt des employés syndiqués envers les processus de concertation.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

Afin de maintenir la participation des employés, l'entreprise fait face à deux défis majeurs. D'abord elle doit assurer la pérennité de la concertation dans le temps, sans égard aux cycles économiques de l'entreprise. Des efforts constants doivent être déployés afin d'intégrer les nouveaux employés de tous les niveaux hiérarchiques à la culture de l'entreprise. Ces précautions sont garantes du respect de la philosophie à la base de la concertation, même lorsque les affaires tournent à plein régime.

L'entreprise doit aussi assurer la crédibilité et l'efficacité de la démarche. Il est nécessaire de définir clairement le rôle des interlocuteurs au sein des comités afin de rassurer les membres du syndicat et de faire en sorte que leur perception de la concertation soit positive. De plus, il est essentiel de fournir rapidement des réponses aux questions soulevées. Cela permet de conserver l'intérêt des syndiqués et d'éviter qu'ils se tournent vers la contestation pour obtenir les informations qu'ils demandent.

Éléments du contexte

Bestar est une entreprise qui emploie 385 personnes. L'actuelle convention collective a été signée pour une période de cinq ans.

En 1989, un comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) a été mis en place. Ce comité visait deux objectifs : se pencher sur les besoins en matière de formation des employés pour relever les nouveaux défis de l'entreprise et permettre des discussions concernant la communication et la production. Ce moment marque aussi l'introduction de mesures de concertation ainsi que la participation financière du Fonds de solidarité de la FTQ dans l'entreprise.

Depuis 1997, une période de croissance économique a permis l'embauche de plusieurs employés à divers niveaux hiérarchiques. Les besoins de production ont fait en sorte que les contremaîtres ont dû prendre rapidement des décisions. À partir de ce moment, les contremaîtres se sont tournés vers un mode de gestion traditionnel et autoritaire; ils se sont ainsi éloignés d'une approche favorisant la concertation. Cela a créé des mécontentements qui ont résulté en une démobilisation des employés et provoqué des tensions entre les employés et les contremaîtres.

En 2002, l'entreprise a fait face à de nouveaux problèmes financiers. La faiblesse de l'économie du principal client, les États-Unis, a nui aux ventes de l'entreprise. En 2003, un programme d'amélioration continue vers l'excellence a été mis en place. Ce programme novateur vise deux objectifs : redonner la place à la concertation patronale-syndicale et associer de nouveau les employés et les contremaîtres dans la résolution de problèmes. Pour l'instant, il s'agit d'un projet pilote qui devrait s'étendre à toute l'usine compte tenu du succès de l'expérience.

Pour améliorer le contact avec ses employés, l'employeur a allégé la structure hiérarchique et clarifié les rôles. De plus, on a redonné de l'importance au travail d'équipe et à la révision des processus de production.

Avec tous les efforts qui ont ainsi été déployés, l'employeur et le syndicat espèrent pouvoir assurer la viabilité à long terme de la concertation patronale-syndicale.

Les mécanismes de concertation

L'entreprise s'est dotée de trois comités principaux : un comité de pilotage, un comité de relations du travail et un comité qui voit à la qualité et à la production. Le comité de pilotage est le seul des comités à ne pas être prévu à la convention collective. Cette dernière prévoit aussi un comité sur la formation ainsi qu'un autre sur la santé et la sécurité du travail.

En dehors de la structure de concertation déjà prévue, un comité ponctuel peut voir le jour afin de répondre à un besoin précis. C'est ce qui a mené à la formation d'un comité sur le problème de la saleté lors du nettoyage des bouilloires.

Les membres de l'exécutif syndical siègent à ces comités avec des représentants de l'employeur. Les comités se rencontrent tous les mois ou toutes les six semaines. L'une ou l'autre des parties peut cependant demander que d'autres rencontres aient lieu, selon les besoins.

Le comité de pilotage coordonne les projets dans l'entreprise ainsi que les travaux des autres comités. Son rôle consiste notamment à prendre des décisions portant sur les orientations générales concernant les projets de l'entreprise.

Les principaux aspects de la concertation

Les parties décrivent leur expérience en concertation comment étant un exercice du « gros bon sens ». Les réunions des comités sont des moments propices à la recherche de solutions ainsi qu'à la prise de décisions.

De manière générale, les discussions se déroulent selon les méthodes de la négociation basée sur les intérêts et sont orientées vers la résolution de problèmes. L'objectif des échanges est d'aboutir à un résultat qui contente tout le monde. Les problématiques sont expliquées et on discute des objectifs. Par la suite, les membres exposent leurs arguments et élaborent une solution satisfaisante pour tous.

L'éventail des sujets abordés est vaste. Les comités traitent de tout ce qui n'est pas prévu dans la sphère de la convention collective ou des lois, principalement celles qui régissent le travail. Parmi les principaux thèmes se trouvent les relations du travail, la formation, la santé et la sécurité reliée à l'utilisation de la machinerie, la prévention des accidents au travail ainsi que la qualité et la production. Bref, on traite des méthodes et des processus. Les comités ne s'occupent pas des problèmes d'ordre personnel, car on considère qu'ils ne constituent pas une structure efficace pour traiter ce type de problèmes.

Les mesures de concertation mises de l'avant à l'usine Bestar visent à prévenir les problèmes avant qu'ils ne dégènèrent en griefs ou en conflits. Le but de cet exercice n'est pas de modifier le contenu de la convention collective.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

La concertation dans l'entreprise offre une structure pour la participation des employés. Elle se base sur une culture dont les principales valeurs sont l'ouverture, la transparence, la communication, le respect, la maturité, l'écoute et la confiance. L'implantation d'une telle culture a rendu possible, rappelons-le, la participation financière du Fonds de solidarité de la FTQ.

Cet exercice demande beaucoup de temps. Il faut aussi croire en la philosophie qui le sous-tend. Les employés sont en outre amenés à prendre davantage en considération les impacts des décisions qui seront prises.

L'effet le plus marquant consiste en l'instauration d'un climat de travail sain. Les valeurs associées à la concertation se répercutent sur l'ensemble de la vie dans l'entreprise et sur les négociations collectives. Les négociations se font dans un climat de respect, sans affrontement entre les parties. Le retour au quotidien après les négociations est ainsi plus facile.

Informations complémentaires

385 employés

Durée de la convention actuelle : 1998-2003

Personnes-ressources

M. Simon Tardif, directeur des relations de travail

M. Sylvain Roy, représentant syndical

M. Ivan Custeau, président du syndicat

Entrevue et rédaction réalisées par M^{me} Julie Thériault, direction de la coordination et des communications (mai 2003)

**Ville de Laval et
Syndicat des employés de bureau en service
technique et professionnel de Ville de Laval,
section locale 1113 (SCFP-FTQ), Laval**

**Une concertation basée sur la fluidité des communications et
sur le respect des parties**

1- Résumé de la situation

La Ville de Laval a une tradition de relations du travail sans conflit. Les parties sont convaincues des nombreux avantages qu'offrent une bonne communication et le maintien d'une politique de transparence. Des échanges quotidiens marqués par le respect mutuel caractérisent la concertation.

La direction demeure à l'écoute du syndicat et des employés et leur transmet toute l'information les concernant. Au dire du syndicat, l'employeur tend à humaniser son style de gestion. Dans l'intérêt de ses membres, le syndicat s'engage dans la recherche de solutions avec l'employeur et évite les situations susceptibles de mener à des rapports conflictuels.

Les parties font des efforts conscients et soutenus pour améliorer leurs standards de communications en visant ensemble une plus grande efficacité des services et un meilleur cadre de travail.

Enseignements pratiques rapportés par les deux parties

Un changement de culture est le préalable nécessaire à l'établissement d'un climat favorable à la concertation. Un grand nombre de conditions interagissent pour permettre l'instauration de ce climat, dont les principales sont la confiance et le respect mutuel.

La personnalité des principaux acteurs est également un élément déterminant. Toutefois, la pérennité de ce haut niveau de concertation dépendra de l'adhésion de l'ensemble des gestionnaires aux nouvelles valeurs.

La gestion d'une organisation de cette taille serait plus difficile sans une présence syndicale forte qui permet de représenter les employés et qui favorise également une bonne circulation de l'information reliée aux décisions prises par l'administration.

Éléments du contexte

Laval est la troisième ville en importance au Québec. L'unité de négociation dont il est ici question regroupe environ 850 des 2 300 employés de la municipalité. Ce sont des cols blancs, techniciens et employés de bureau (auxquels s'ajoutent une centaine de brigadiers scolaires), œuvrant dans treize différents services, dispersés dans plus de 60 lieux différents.

La convention collective, dans laquelle on trouve quelque 130 descriptions d'emploi, est échue depuis décembre 2002. C'est une firme externe qui a reçu le mandat de négocier pour la direction. Les parties s'entendent pour voir dans cette façon de faire un moyen d'éliminer une source potentielle de conflits qui pourraient perturber les relations au quotidien.

Les mécanismes de concertation

Outre le comité des relations du travail, où les directeurs de service et les directeurs adjoints représentent la partie patronale, les principaux comités sont le comité de santé et de sécurité, le comité d'évaluation, le comité de formation, le comité des mouvements de personnel, le comité des horaires spéciaux et le comité responsable du programme d'aide aux employés.

C'est une firme-conseil externe (la même qui assiste l'employeur dans le cadre des négociations) qui représente l'employeur dans certains de ces comités. Cette façon de faire est en vigueur depuis plus de vingt ans. Elle permet d'éviter les conflits d'intérêts quand vient le temps de prendre des décisions et a aussi l'avantage de faire intervenir une tierce partie dans la résolution des conflits, minimisant ainsi les risques de personnalisation des problèmes. Lorsqu'on doit discuter de certains sujets, le syndicat s'adresse d'abord, par le biais des comités, aux représentants externes et n'interpelle la haute direction que dans les situations extrêmes.

D'autres comités paritaires réunissent des représentants de la direction des ressources humaines et des représentants syndicaux.

Les parties reconnaissent aussi le rôle de l'employé en tant qu'expert dans son domaine. Elles ont recours à l'avis des employés pour les aider à résoudre certains problèmes.

Les principaux aspects de la concertation

La concertation porte sur tous les aspects des relations patronales-syndicales. Les mécanismes mis au point pour l'établir améliorent, entre autres, la qualité des échanges entre les parties. Un changement de culture s'opère graduellement, grâce aux mesures présentées ci-dessous, ce qui devrait faire en sorte que le climat favorable à la concertation survive aux acteurs actuels.

Les négociations

L'employeur a innové depuis les deux dernières négociations de la convention collective en invitant des gestionnaires à y participer. Ceux-ci alternent; cela permet à un plus grand nombre de se familiariser avec le processus. Ils ont droit de parole à la table de négociation. Les gestionnaires concernés ont majoritairement applaudi à cette nouvelle démarche.

Cette initiative a permis aux membres des parties de mieux se connaître. Elle a aussi donné aux cadres l'occasion de mieux comprendre la convention collective. En effet, ils ont été à même d'observer les forces qui la font évoluer et de voir comment elle s'intégrait à l'environnement de travail où ils sont appelés à agir.

Comité mixte ad hoc sur la réorganisation

Pour résoudre un problème important dans un secteur touchant deux unités, à la demande du syndicat, un comité mixte (syndicat, employeur, conseillers municipaux) a été formé avec le mandat d'évaluer l'ensemble des méthodes de travail et l'organisation du travail, y compris la structure et les descriptions de postes au sein de ce secteur.

Le comité a entendu tous les employés, qui étaient entièrement libres de s'exprimer. Les membres du comité s'étaient entendus pour ne pas débattre de la justesse ou de la pertinence des interventions, se bornant à poser des questions pour éclaircir les sujets abordés.

Le rapport du comité, traitant notamment des correctifs à apporter, a servi de base aux travaux de réorganisation du travail et de restructuration administrative. Le processus s'est déroulé sur une période de deux ans. On s'accorde pour dire que la situation s'est grandement améliorée, même si l'on reconnaît qu'elle n'est pas encore parfaite.

La partie syndicale émet une seule réserve au sujet de cette expérience : il aurait été plus facile de faire les changements en se penchant sur un seul service à la fois, alors que le mandat du comité touchait simultanément deux services administratifs distincts.

Cette expérience a été déterminante sur le plan de la concertation, en donnant aux représentants des parties l'occasion de travailler ensemble. Dans toutes les circonstances, ils ont su maintenir un dialogue de qualité.

Les parties envisagent la possibilité de reproduire cette expérience dans d'autres secteurs d'activités, même s'il faut consacrer beaucoup de temps et déployer une quantité d'énergie considérable pour mener à bien un tel projet.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

La haute direction est accessible aux cadres intermédiaires et aux employés en utilisant, notamment, une politique de « porte ouverte ». Elle se donne la peine d'écouter les requêtes de chacun, en général la journée même où la demande de rencontre est faite.

Un programme d'aide aux employés permet de soutenir ceux qui ont des difficultés particulières affectant leur qualité de vie au travail ou hors du travail. Des efforts sont mis en œuvre pour maintenir et accroître la motivation des employés. De plus, la direction et le syndicat s'entendent pour favoriser la mobilité du personnel.

Formation

Cadres et syndiqués ont à leur disposition un éventail de programmes de formation. Les cadres ont le choix entre des sessions traitant de la résolution de problèmes ou de la mobilisation des employés. Quant aux salariés, ils peuvent bénéficier, entre autres, d'une formation en communication ou encore en « gestion de citoyens agressifs ». Cette formation est donnée par l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur des affaires municipales. Soulignons que ce sont les employés, appuyés par le syndicat, qui ont demandé à suivre ce programme de formation.

L'analyse des besoins en formation et des ressources disponibles est activement suivie et évaluée par un comité de formation.

Informations complémentaires

850 employés syndiqués

Convention collective actuelle : 2001-2002

Personnes-ressources

M. Jocelyn Vallières, adjoint au directeur général

M. Richard Nadon, président du syndicat

Entrevue et rédaction réalisées par M. Jean-François Boivin, direction des innovations en milieu de travail (mai 2003)

3.2 Le rôle des médiateurs externes et de la formation conjointe

Bridgestone/Firestone et Syndicat des travailleurs et des travailleuses de Bridgestone/Firestone de Joliette (CSN), Joliette

La concertation, une démarche qui requiert de la persistance et le recours occasionnel à un médiateur externe

Résumé de la situation

Les parties en présence dans l'entreprise Bridgestone/Firestone conçoivent la concertation comme un processus de discussion visant à définir la nature des problèmes, à échanger les informations détenues par chacune d'elles sur les solutions possibles et à convenir conjointement de la façon de régler les problèmes.

La concertation a débuté en 1996, après un long conflit qui avait mené les deux parties à une impasse. Elle a progressé ensuite par étapes, avec des avancées et des ralentissements. La première étape consista à régler les griefs et les dossiers de santé et de sécurité du travail hérités du passé. À cette époque, les parties reçurent une formation, donnée par un médiateur du ministère du Travail, sur la démarche favorisant la mise en place de relations du travail non conflictuelles. Cette première phase s'acheva par l'utilisation de la méthode de négociation basée sur les intérêts (NBI) pour renouveler la convention collective en 1999.

La seconde étape se caractérise par un élargissement de la concertation. Ainsi, à partir de 2001, la concertation s'est consolidée dans le cadre des travaux de divers comités. Les superviseurs et les délégués syndicaux ont été associés à cette démarche. La démarche de concertation a dépassé le domaine de l'interprétation de la convention collective pour aborder celui du développement organisationnel.

Toutefois, la difficulté à régler des dossiers litigieux hérités du passé a fini par provoquer une baisse de la fréquence des réunions. Cela a progressivement nui à la qualité des communications, provoquant un repli. En 2003, pour ne pas aboutir à une impasse, les parties ont demandé le soutien d'un médiateur du Ministère pour résoudre ces questions, notamment en recourant à la méthode de la NBI.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

Quand l'une des parties amorce le processus de concertation, elle doit assez rapidement dépasser le stade de l'information sur des décisions déjà prises, sous peine

de freiner l'établissement d'un climat de bonne volonté. Il est nécessaire que les parties arrivent assez vite au stade de l'examen conjoint de problèmes avant que des décisions soient prises.

Une fois que le processus de concertation est établi, les parties doivent créer un comité mixte qui doit s'astreindre à se réunir régulièrement pour que les urgences du quotidien n'occupent pas toute la place dans le dialogue patronal-syndical. L'un des rôles de ce comité est de faciliter la communication entre les parties. En effet, l'absence de communication entre les parties peut provoquer des malentendus et nuire à la relation de confiance qui doit s'établir entre elles.

Avec le temps, la liste des sujets abordés dans le cadre de la concertation doit s'élargir pour que le dialogue instauré conserve son dynamisme. Lorsque la volonté de la concertation s'amenuise sous la pression de problèmes non réglés, l'intervention d'un médiateur externe facilite la reprise du dialogue.

Le syndicat doit être conscient des objectifs de la concertation. Il doit être en mesure d'assumer les choix adoptés conjointement et avoir la crédibilité nécessaire auprès des membres pour leur faire accepter ces choix.

Éléments du contexte

La compagnie Bridgestone/Firestone produit des pneus pour les véhicules automobiles. L'usine de Joliette dessert le marché nord-américain et elle tient à rester parmi les usines les plus performantes de cette compagnie qui a des établissements au Mexique et aux États-Unis.

En 1995, l'usine fut en grève pendant plusieurs mois. En 1996, après la signature de la convention collective, la première tâche fut de régler les problèmes hérités du passé, soit 35 dossiers concernant la santé et la sécurité du travail et près de 200 griefs accumulés. En 1997, un séminaire de plusieurs jours animé par un médiateur du ministère du Travail facilita la phase d'apprentissage.

En 1999, l'évolution de la concertation avait créé un climat qui, malgré des réserves initiales, permit de négocier le renouvellement de la convention collective avec la méthode de la NBI. Une formation à la résolution de problèmes fut alors offerte aux parties par un médiateur du Ministère.

En 2000, les deux parties firent un effort pour que la concertation s'élargisse aux autres niveaux de l'usine. Des séminaires ont été donnés par une firme de consultants à deux groupes de délégués syndicaux et de superviseurs pour les amener à considérer leurs relations de travail sous trois angles complémentaires : le partage d'une vision, le développement de relations sans tension et l'établissement des modalités du dialogue sur les lieux de travail.

Par la suite, la mise sur pied de groupes d'amélioration (kaizen) permit aux salariés et aux superviseurs de mettre en pratique des rapports de coopération pour résoudre des problèmes concrets hors du champ classique de l'interprétation de la convention collective.

Toutefois, deux dossiers litigieux inscrits dans la convention collective tardaient à être réglés. L'un porte sur le problème d'absentéisme et sur les mesures disciplinaires qui y sont associées, l'autre sur les clauses de mouvements de main-d'œuvre au sein de l'usine que l'employeur veut modifier. La convention collective se terminant en 2005, les parties ont décidé de s'attaquer à ces deux questions dans le cadre d'une négociation en utilisant la méthode de la NBI. L'importance de ces questions les a amenés à demander le concours d'un médiateur du Ministère.

Les mécanismes de concertation

Le comité d'intérêts mutuels, créé en 2003, rassemble les directeurs de l'usine avec le président et les vice-présidents du syndicat. Il se réunit chaque semaine.

Les représentants de la direction du syndicat qui font partie du comité de santé et de sécurité du travail sont libérés à temps plein. Ce comité « central » de santé et sécurité est renforcé par des comités sectoriels, le tout mobilisant une équipe d'une centaine de personnes.

D'autres comités ont ensuite été créés pour la qualité, la communication et la formation. Les dirigeants syndicaux qui y participent sont libérés à temps plein.

Les principaux aspects de la concertation

La concertation fut d'abord appliquée de façon continue dans le domaine de la santé et de la sécurité du travail. Les parties sont en effet fortement incitées à trouver des solutions acceptables par tous afin que les problèmes se règlent rapidement et que les mesures adoptées soient bien appliquées.

Le comité de pilotage a été créé dans la première phase de la concertation pour résoudre toutes les questions reliées à l'interprétation et à l'application de la convention collective. À la suite de son déclin, les parties ont décidé de lui substituer un comité d'intérêts mutuels qui a élargi les sujets traités à des questions de développement organisationnel. Par ailleurs, seules les questions importantes du domaine des relations du travail sont maintenant traitées par ce comité, les problèmes particuliers devant être résolus à un niveau plus proche de la base.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

On a souvent recours aux groupes d'amélioration continue ou de résolutions de problèmes concrets (kaizen) dans l'usine. Ces groupes sont en quelque sorte une école d'apprentissage permanent au travail de groupe avec des niveaux hiérarchiques différents orientés vers la résolution de problèmes. L'apprentissage qu'on y fait a aussi des effets positifs sur le plan des aspects techniques.

De façon générale, les méthodes de gestion reconnaissent le droit à l'erreur et favorisent l'expression de suggestions et d'idées de la part des salariés pour l'amélioration des processus et de la qualité. Il en résulte que les erreurs et les problèmes sont vite perçus et les corrections requises sont rapidement mises en œuvre.

Informations complémentaires

1 000 employés syndiqués

Convention collective actuelle : 1999-2005

Personnes-ressources

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

M. Michel Paradis, président du syndicat

Entrevue et rédaction réalisées par M. Dalil Maschino, direction des innovations en milieu de travail (juin 2003)

La concertation : l'application d'une philosophie de gestion facilitée par une intervention de médiation préventive

Résumé de la situation

Le développement des pratiques de concertation à l'usine Danone, au cours des années 2000-2002, a reposé sur un ensemble de facteurs internes tels que l'arrivée d'une nouvelle direction, des changements parmi les responsables du syndicat, la venue d'un directeur des relations du travail favorable aux méthodes de négociation et de résolutions de problèmes basées sur la recherche de solutions communes, etc.

En outre, la mise en œuvre de la concertation a bénéficié d'un climat propice au dialogue favorisé par les discussions de groupe qui se sont déroulées dans le cadre d'une intervention d'un médiateur du ministère du Travail. Cette intervention, menée à la demande des parties, leur a permis d'établir un consensus sur les objectifs à atteindre et sur les moyens pour y arriver. Elle a également joué un rôle catalyseur pour que les superviseurs et l'ensemble des employés se sentent concernés par la nouvelle orientation des relations patronales-syndicales.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

Enseignements pratiques rapportés par les *deux* parties

La concertation patronale-syndicale permet d'obtenir une meilleure adhésion des salariés aux mesures courantes d'amélioration des processus de travail et de la qualité des produits. Toutefois, il est nécessaire que la concertation soit perçue favorablement par l'ensemble du personnel et des superviseurs. Dans ces conditions, elle facilite la gestion quotidienne des aspects normatifs des rapports de travail ainsi que l'implantation de changements organisationnels.

L'ensemble des employés ainsi que les superviseurs doivent être consultés et ils doivent pouvoir s'exprimer dès le début du processus pour que la démarche de concertation patronale-syndicale devienne l'affaire de tous.

Il faut mener à terme les changements organisationnels et stabiliser les nouveaux processus de travail avant de modifier la convention collective, surtout si l'on envisage d'en augmenter la durée. En effet, les deux parties doivent bien maîtriser le nouvel environnement afin d'établir une nouvelle convention qui sera facile à gérer.

Enseignement rapporté par les représentants syndicaux

L'attitude de la haute direction est déterminante pour qu'une proposition patronale en faveur de la concertation soit crédible aux yeux du syndicat et des employés. L'intérêt personnel du nouveau président de l'usine Danone pour l'amélioration des relations du travail a été perçu comme une preuve de la volonté de changement de la direction.

Enseignements rapportés par le représentant de la direction

Pour que la concertation demeure l'affaire de tous dans l'entreprise, la direction doit donner aux superviseurs la possibilité de régler eux-mêmes les problèmes avec les employés. Elle doit aussi leur permettre de consulter directement les représentants syndicaux.

L'adoption d'une approche concertée est plus facile, du côté de la direction, quand un cadre supérieur a déjà une expérience en matière de négociation raisonnée et de méthodes de résolution de problèmes avec la partie syndicale.

Éléments du contexte

Au cours des années 1990, l'usine de production de yogourt de Longueuil a connu deux grèves. Puis, en 1999, la fermeture d'un entrepôt entraîna des pertes d'emplois. Les relations du travail étaient donc tendues au moment du renouvellement de la convention collective, en 2000. À cette époque, le comité des relations du travail ne se réunissait que deux fois par an. Dans l'usine, la résolution des problèmes stagnait au niveau des superviseurs. Il y avait alors 244 griefs provenant surtout de l'existence de « trous noirs » dans la convention collective que le syndicat se faisait alors un devoir d'exploiter.

Après la signature de la convention collective, en 2000, il y eut plusieurs changements au sein de la haute direction de l'entreprise et un nouvel exécutif syndical fut élu. Il existait alors un terrain favorable à la mise en œuvre d'une nouvelle approche dans les relations du travail.

Le désir des deux parties de développer des rapports de concertation se traduisit, au printemps 2001, par une demande d'intervention auprès du ministère du Travail. Au cours de l'été et de l'automne 2001, le médiateur du Ministère rencontra la haute direction de la compagnie de même que celles de l'usine et du syndicat pour leur fournir des explications sur les modalités et les objectifs d'un exercice de médiation préventive.

Par la suite, le médiateur anima des réunions regroupant des salariés puis les superviseurs pour qu'ils fassent eux-mêmes le diagnostic de la situation. Il organisa ensuite des réunions (de mars à juin 2002) avec des représentants de la direction et du syndicat pour faciliter une analyse de la situation orientée vers l'identification des problèmes et l'examen de solutions possibles, sans chercher à trouver des « coupables ».

Il convoqua aussi des réunions avec la direction et les superviseurs (mai 2002) ainsi qu'avec la direction, les superviseurs et les syndiqués (juin 2002) dans le but de faciliter

la compréhension mutuelle de leurs problèmes. Le rapport final, faisant état des consensus dégagés au cours des rencontres, fut déposé en juillet 2002. Ce rapport fut imprimé par la compagnie et remis à tous les employés.

En janvier 2003, la convention collective fut renouvelée au terme de huit jours de négociation et approuvée par 94 % des membres. Il n'y avait alors plus qu'un seul grief.

Les mécanismes de concertation

Le comité des relations du travail se réunit plus d'une vingtaine de fois par année. Le directeur des relations du travail fait partie des représentants de la direction. Ce comité aborde une large gamme de sujets. Ses membres constituent aussi le comité des griefs dont les activités sont réduites car les problèmes se règlent avant d'en arriver à la formulation de griefs.

Le comité de santé et de sécurité du travail se réunit régulièrement, vu l'importance accordée à ce sujet par les deux parties. Il bénéficie du soutien technique d'un spécialiste qui visite les usines de l'entreprise disséminées partout dans le monde; et ce spécialiste passe régulièrement à l'usine de Longueuil. Le comité de santé et de sécurité du travail s'occupe de la formation et de l'information en matière de prévention; il voit aussi au choix des moyens et des équipements de protection individuels, à l'analyse des postes de travail et de l'évaluation des risques, etc. Il reçoit aussi les suggestions et les plaintes des employés.

Le comité de formation reçoit les plans de formation, examine le contenu des cours et procède même à une analyse préalable des cours proposés.

Les principaux aspects de la concertation

La concertation porte sur une grande variété de problèmes et de solutions reliés à la gestion quotidienne des opérations. En ce sens, elle constitue surtout une philosophie de gestion où tout est examiné de façon ouverte, dans le but de trouver des solutions et des améliorations, sans chercher à blâmer des acteurs.

La concertation permet d'obtenir une implication active des salariés pour la mise en œuvre des solutions recommandées et le suivi des mesures adoptées. Tel est le cas, par exemple, de la prévention en santé et en sécurité. Toutefois, la concertation se manifeste aussi dans le domaine de la réhabilitation des salariés accidentés, les deux parties s'entendant sur le choix des modalités de réinsertion au travail des personnes visées. De même, la concertation facilite le choix de méthodes de formation appropriées au niveau d'expérience et de scolarité des personnes qui la reçoivent, sans que celles-ci se sentent jugées.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

La direction vise la mise sur pied d'une quinzaine d'équipes de trois ou quatre personnes qui prendraient en charge la résolution des problèmes, notamment la mise en application et le suivi des solutions choisies avec l'aide de spécialistes.

Par la suite, elles seraient regroupées dans des « équipes-projets » dont la caractéristique serait de regrouper des employés travaillant, au cours de la semaine, sur un même processus et cherchant à faire progresser les choses sur les mêmes sujets.

Ces deux projets complémentaires vont requérir d'importants efforts de formation en gestion, ainsi que sur les plans technique et relationnel.

Informations complémentaires

220 employés syndiqués (180 employés d'usine et 40 employés de bureau [techniciens, mécaniciens, vendeurs])

Convention actuelle : 2000-2003

Personnes-ressources

M. Gilles Gagnon, directeur des relations du travail

M. André Turcotte, président du syndicat

M. Marcel Charlebois, vice-président du syndicat

Entrevue et rédaction réalisées par M. Dalil Maschino, direction des innovations en milieu de travail (avril 2003)

Section 4

La concertation et les pratiques de la gestion participative

Les expériences qui suivent montrent comment la concertation et les méthodes de gestion favorisant la participation des employés sont des approches complémentaires. De bonnes relations de travail et la confiance qui en résulte 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.

Note : les fiches qui suivent ne portent pas seulement sur le thème mentionné ci-dessus car elles rapportent une expérience vécue dans son ensemble.

4.1 La participation des salariés

***Compagnie Kenworth, division de Paccar du Canada et
Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada, section locale 728, unité Kenworth (TCA, FTQ), Sainte-Thérèse***

La concertation dans un contexte de pratiques de gestion mobilisatrice des ressources humaines

Résumé de la situation

La concertation patronale-syndicale à l'usine Paccar de Sainte-Thérèse repose sur l'information continue que la direction transmet au syndicat et sur le fait que le syndicat peut aborder toutes les questions qu'il souhaite avec la direction. L'information transmise au syndicat porte sur une gamme variée de sujets allant de la gestion de l'usine à des décisions touchant individuellement des employés syndiqués.

Le président du syndicat est libéré à plein temps pour exercer ses fonctions et c'est principalement par son entremise que se font les communications entre la direction de l'usine et le syndicat. Les cinq autres membres du comité syndical bénéficient chacun d'une libération de huit heures par semaine.

L'échange continu d'informations entre la direction et le président du syndicat se déroule dans une structure organisationnelle qui facilite aussi la diffusion de l'information vers les salariés syndiqués. Ces deux niveaux de communication sont complémentaires. Le climat de travail favorise les changements nécessaires à l'amélioration constante des processus de travail, de la qualité ainsi que des mesures qui concernent la santé et la sécurité du travail.

La concertation patronale-syndicale contribue ainsi à instaurer un climat de confiance qui facilite le fonctionnement des comités établis pour associer directement les salariés au maintien de la compétitivité de l'usine.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

Les rapports entre la direction de l'usine et le syndicat sont allégés lorsque la structure organisationnelle et les méthodes de gestion réclament la participation directe des salariés.

En effet :

- l'absence de superviseurs immédiats supprime une source de friction classique;
- la participation des salariés à l'élaboration des mesures qu'ils doivent appliquer eux-mêmes diminue les procédures de contrôle, ce qui réduit les sources de tensions et de plaintes;
- la prise en charge des tâches concrètes d'amélioration par des groupes de travail de salariés allège la charge des comités mixtes (direction-syndicat).

Éléments du contexte

L'usine de Sainte-Thérèse appartient à la société américaine Paccar depuis 1971. On y fait le montage de camions de marque Kenworth et Peterbilt; 90 % de la production est destinée aux États-Unis. Au cours d'une grève qui débuta en août 1995, la compagnie Paccar annonça la fermeture de l'usine en avril 1996. Des négociations avec le syndicat et avec les divers paliers gouvernementaux aboutirent, en 1998, à la décision de construire une nouvelle usine. Lorsque l'usine ouvrit en août 1999, le même syndicat continua de représenter les employés. En 2003, tous les salariés de l'ancienne usine avaient retrouvé leur emploi chez Paccar.

Avant la réouverture de l'usine, les deux parties firent un bilan et reconnurent que les facteurs suivants étaient associés à la détérioration des relations du travail : le manque de flexibilité dans les procédures de gestion et dans l'interprétation de la convention collective; le contrôle punitif du respect des procédures; l'absence de respect mutuel dans les rapports quotidiens; une interprétation systématique des positions de l'autre partie dans une perspective conflictuelle, etc.

Avec l'ouverture de la nouvelle usine, la direction s'est fixé un cadre de référence pour la gestion de l'établissement. Il comprend sept principes directeurs qui guident aussi ses relations du travail ainsi que la gestion des ressources humaines. Ces principes sont :

- assurer la santé et la sécurité;
- faire une production de qualité;
- maintenir le respect mutuel dans les rapports de travail;
- communiquer pour être compris et répondre de façon constructive;
- participer de façon active et constructive au travail d'équipe;
- travailler continuellement à l'amélioration des façons de faire;
- démontrer son implication à satisfaire les clients internes et externes.

Les mécanismes de concertation

Le comité de gestion de l'usine se réunit quotidiennement. Il comprend douze cadres de la direction. Le président du syndicat peut, s'il le désire, assister aux réunions; il y a droit de parole.

Le comité des relations du travail regroupe le directeur des ressources humaines et son directeur adjoint ainsi que les coordonnateurs des trois centres de production, le président du syndicat et les cinq autres membres de l'exécutif. Ce comité se réunit au besoin.

Le comité de santé et de sécurité du travail est dirigé par deux coprésidents. Celui qui représente le syndicat est libéré à temps plein pour assumer cette fonction. Ce comité comprend aussi quatre représentants en prévention qui sont syndiqués.

Les principaux aspects de la concertation

Le président du syndicat dispose d'un droit de parole pendant les réunions quotidiennes du comité de gestion de l'usine et y obtient des informations générales sur l'ensemble de la gestion courante.

Le comité des relations du travail peut aborder des sujets aussi variés que les horaires d'été, le changement des assureurs, etc. Très peu de griefs sont déposés : seulement trois cas ont été portés en arbitrage au cours des quatre dernières années.

Le comité de santé et de sécurité du travail se charge des enquêtes à mener en cas d'accident. Il s'occupe aussi de la diffusion des procédures et des instructions pour assurer la sécurité du travail (cadenassage, espace clos). Sur le plan de la prévention, l'amélioration des façons de travailler repose surtout sur le travail du comité ÉCART (élimination du comportement à risque au travail). Le comité de santé et de sécurité du travail et le comité ÉCART travaillent dans des perspectives de complémentarité.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

Plusieurs éléments favorisent la participation du personnel à l'amélioration continue des processus, de la qualité et des mesures qui concernent la santé et la sécurité du travail. On peut les regrouper en deux catégories :

- les mesures de décentralisation de la gestion et des services dans les centres de production de l'usine;
- les comités et les groupes de travail.

Le comité ÉCART

Ce comité est constitué d'un coordonnateur à mi-temps et par des salariés syndiqués qui ont été formés pour assumer à l'occasion le rôle d'observateur. Ce rôle consiste à observer un confrère sur son poste de travail pendant une vingtaine de minutes, en notant sur une fiche les comportements à risques pouvant entraîner un incident ou un accident.

Par la suite, le travailleur observé et l'observateur en discutent; puis la fiche est acheminée au coordonnateur du comité ÉCART qui l'enregistre dans la base de données, avec les modifications suggérées. Le comité consulte des spécialistes, s'il y a lieu, et achemine ensuite les recommandations au salarié qui a été observé.

Le but visé est que tout salarié devienne un observateur et qu'un total de 25 observations soient faites chaque semaine (leur nombre est passé de 250 en 1999 à 1 060 en 2002). Ces observations ont deux effets : permettre au salarié visé de s'améliorer sur des points concrets et l'inciter à porter une attention continue aux situations à risques.

D'autres formes de gestion caractérisent cette entreprise. À l'occasion, des travailleurs sont libérés pour participer à un groupe d'amélioration continue (kaizen) d'une durée de deux ou trois semaines. Avec l'aide d'un animateur et d'un ingénieur, ce groupe de travail ad hoc a pour mission d'identifier la cause d'un problème, de faire des recommandations pour l'éliminer et de veiller à leur mise en application.

Lorsque des problèmes concernant les ressources humaines surviennent dans le cadre de ces modes de gestion participative, les représentants en informent toujours le syndicat.

Informations complémentaires

700 employés syndiqués

Convention collective actuelle : 1997-2004

Personnes-ressources

M. Alain Boissonneault, directeur adjoint aux ressources humaines

M. Réal Vanier, président du syndicat (jusqu'en juillet 2003)

Entrevue et rédaction réalisées par M. Dalil Maschino, direction des innovations en milieu de travail (juin 2003)

Alimentation R. Denis inc. (Provigo) et Syndicat des employés de manutention et de service (syndicat indépendant), Laval

Concertation et pratiques de gestion participative des ressources humaines

Résumé de la situation

La concertation patronale-syndicale qui s'est développée depuis une dizaine d'années à l'épicerie Alimentation R. Denis (Provigo) s'inscrit dans le cadre de la gestion participative de cette entreprise. Pour la direction, la consultation régulière et la recherche de solutions avec les représentants syndicaux font partie d'un processus plus large visant à associer les salariés à la bonne marche de l'entreprise. Pour les représentants du syndicat, la concertation avec la direction de l'entreprise est nécessaire pour soutenir la mise en œuvre de mesures jugées favorables aux salariés.

Les salariés participent à plusieurs aspects de la gestion de l'entreprise. Par exemple, avant que des changements dans l'organisation du magasin (rénovations, améliorations) soient effectués, ils sont invités à faire part de leurs suggestions. Par ailleurs, chaque commis responsable d'une allée voit aux commandes de réapprovisionnement des produits auprès des fournisseurs. D'autre part, les salariés perçoivent une part des profits nets de l'entreprise; ils reçoivent régulièrement des informations à ce sujet.

Dans cette entreprise qui en est à sa deuxième convention collective d'une durée de sept ans, le propriétaire et dirigeant consulte régulièrement la présidente du syndicat, notamment pour de multiples aspects reliés à la gestion du personnel.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

L'application de certaines normes (courtoisie à l'égard des clients, grande propreté des lieux, entraide entre collègues pendant les périodes d'affluence, etc.) contribue grandement à retenir la clientèle. De bonnes relations de travail incitent les salariés à mettre rigoureusement en pratique ces normes.

La concertation patronale-syndicale permet à la direction et au syndicat de résoudre de façon continue les questions de fond (renouvellement et adaptation de la convention collective, équité salariale, etc.). Cela évite l'accumulation de problèmes de fond, des périodes de négociations intenses et facilite le règlement des problèmes qui surviennent dans la gestion du quotidien.

Éléments du contexte

À l'automne 1986, le propriétaire et dirigeant actuel achète un établissement qui n'est pas en bonne santé financière, bien qu'il présente un bon potentiel commercial. Les mesures de contrôle des produits et des revenus des ventes sont déficientes, ce qui occasionne du gaspillage et des pertes. Certains employés ont une attitude négligée envers la clientèle. À la suite de vols et de fraudes, la direction prend des mesures disciplinaires et procède à des congédiements. L'établissement est en déficit.

Les négociations pour le renouvellement de la convention collective débutent au moment du transfert de propriété. Trois mois après, au début de 1987, la nouvelle direction fait face à une grève d'un mois qui l'amène au bord de la faillite.

Une fois le conflit réglé, la direction établit de nouvelles règles de gestion des ressources humaines en fixant des attentes à chaque employé et en établissant des évaluations du rendement ainsi qu'un suivi de l'absentéisme. Elle profite du départ de certains employés pour renouveler l'équipe.

En 1992, lors du renouvellement de la convention collective réalisé après le changement d'allégeance syndicale, les parties s'entendent pour régler d'abord le volet salarial et introduisent la participation aux profits dans la rémunération annuelle. Elles décident alors de régler ultérieurement les aspects normatifs de la convention collective par une négociation continue au sein d'un comité établi à cette fin (il comprend un représentant par département, soit quinze personnes).

Pendant les 18 mois qui suivent, ce comité aborde tous les sujets de la convention collective. Chaque partie discute des changements envisagés sur la base des intérêts recherchés; les changements proposés donnent parfois lieu à l'implantation de projets pilotes. Le comité rédige ainsi progressivement une nouvelle convention collective qui est signée en 1995 pour une durée de sept ans.

Par la suite, les parties s'accordent pour modifier certaines clauses de façon continue, au fur et à mesure que le besoin s'en fait sentir. En 2002, la négociation formelle de la convention collective 2002-2009 ne dure qu'une semaine.

Les mécanismes de concertation

La convention collective prévoit un comité de relations du travail composé de salariés faisant partie du département concerné, des officiers syndicaux et des cadres de l'entreprise. Ce comité se réunit au besoin.

Le comité de santé et de sécurité du travail, qui comprend quatre personnes, se réunit au besoin. En outre, un comité de travail peut être établi de façon temporaire pour résoudre une question particulière.

Enfin, le propriétaire et dirigeant ainsi que la présidente du syndicat échangent régulièrement au cours de rencontres informelles ou lors de réunions pour discuter de cas précis.

Les principaux aspects de la concertation

Le comité de relations du travail s'occupe essentiellement de la négociation continue de la convention collective. Il se réunit au besoin, selon les clauses à modifier, les changements étant ensuite inscrits dans une lettre d'entente.

Tous les deux ans, s'il en est besoin, ce comité aborde la question de la rémunération, notamment au regard de l'évolution de l'indice des prix à la consommation.

Par ailleurs, la concertation porte sur des sujets qui varient selon les problèmes à résoudre. Ainsi, l'adoption de la *Loi sur l'équité salariale*, en 1996, a donné lieu à la création d'un comité qui a procédé à l'évaluation des tâches et des emplois. Les résultats de ces travaux, notamment sur le plan salarial, ont ensuite été intégrés à la nouvelle convention collective (2002-2009).

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

La diffusion de l'information aux salariés

La mobilisation des salariés autour des valeurs et des objectifs de l'entreprise s'appuie sur les informations qu'ils reçoivent de façon continue. Ces renseignements concernent :

- les ventes quotidiennes par rayon (comparativement à celles réalisées un an plus tôt);
- les ventes hebdomadaires, les tendances du marché et la situation des concurrents publiés dans un communiqué préparé pour le personnel;
- la formation donnée par le propriétaire et dirigeant au personnel afin que chaque employé comprenne bien les informations d'ordre économique qui lui sont transmises.

La participation au profit

Les salariés reçoivent une partie du profit net total annuel. Cette part est de 0,5 % pour les employés, de 1 % pour les gérants adjoints (ils sont syndiqués) et de 2 % pour les gérants des cinq rayons (boulangerie, épicerie, fruits et légumes, service, viandes). En 2002, la participation au profit a rapporté aux employés une somme équivalant à sept semaines de salaire et le double (14 semaines) pour les gérants adjoints.

La responsabilisation des unités (rayons)

Le gérant de chaque rayon est autonome. Il a la responsabilité d'embaucher le nouveau personnel, de préparer les horaires de travail, de gérer les vacances et d'effectuer les évaluations de rendement.

Les membres de chaque unité font preuve d'une grande polyvalence, ce qui leur permet de s'entraider plus facilement en cas de surcharge temporaire de travail ou si l'un d'eux

est absent. De plus, chaque commis responsable d'une allée d'épicerie prend note des commentaires des clients, reçoit les représentants et s'occupe de l'approvisionnement des produits.

Informations complémentaires

80 employés syndiqués sur un total de 86

Convention collective actuelle : 2002-2009

Personnes-ressources

M. Robert Denis, propriétaire et dirigeant

M^{me} Diane Élément, présidente du syndicat

Entrevue et rédaction réalisées par M. Dalil Maschino, direction des innovations en milieu de travail (mai 2003)

Une coopérative fondée sur la concertation patronale-syndicale

Résumé de la situation

La concertation au Collège Mont-Saint-Louis, une institution privée d'enseignement secondaire, a pour caractéristique de s'inscrire dans le contexte d'une entreprise coopérative. Le conseil d'administration, qui engage le directeur général, est dirigé par les parents des élèves.

Les modalités de cette concertation sont définies par une entente de partenariat qui est enchâssée dans la convention collective. Peu d'aspects de la gestion du collège échappent à la concertation qui va plus loin que le simple échange d'information. Les salariés doivent être obligatoirement consultés sur un ensemble de sujets qui sont énumérés dans la convention collective. Il ne s'agit pas de codécision, mais la consultation est prise au sérieux et permet réellement d'influencer le processus décisionnel.

L'entente de partenariat ne signifie pas que les parties n'ont plus de divergences de vues. Des désaccords continuent de survenir, entre autres, sur la façon d'exercer la consultation. Cela dit, les parties ne mettent pas en doute les bénéfices mutuels qu'elles tirent de la concertation. À leur avis, la concertation a permis de surmonter des difficultés majeures qui, avant l'entente de partenariat, touchaient le climat de travail et la santé financière de l'institution.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

Pour concrétiser la concertation dans la réalité de tous les jours, les deux parties au Collège Mont-Saint-Louis soulignent la nécessité d'établir un climat de confiance, de transparence et de respect. L'entente de partenariat inscrite dans la convention collective est un élément essentiel, mais elle ne suffirait pas à elle seule à garantir le succès de la concertation. Les parties estiment qu'il faut aussi une saine dynamique de relations du travail et une philosophie de gestion adéquate.

L'aspect informel de la concertation s'avère également important. Certains échanges d'information ou de consultation se font sur un simple coup de téléphone ou lors de rencontres au hasard dans les corridors. Il arrive aussi que des ententes informelles soient établies sur des aspects qui ne figurent pas dans la convention collective. La

personnalité et la bonne volonté des représentants des parties constituent donc un atout. Selon les deux parties, ces conditions favorables sont réunies dans l'établissement.

Quels obstacles ou résistances peuvent se poser à la concertation? Sur ce point, les opinions diffèrent. Du côté syndical, les contraintes financières sont perçues comme une limite constante et « agaçante » qui se pose dans plusieurs dossiers et qui conduit parfois à devoir faire des entorses à la convention collective. Du côté patronal, on perçoit une certaine rigidité dans le processus de consultation qu'on souhaiterait plus souple, ainsi que dans certaines dispositions de la convention collective touchant entre autres la définition des tâches et la reconnaissance de l'ancienneté.

Éléments de contexte

L'entente de partenariat en vigueur au Collège Mont-Saint-Louis a été conclue à la suite d'une période difficile (1997-2000), marquée par une situation financière précaire et par un conflit de travail ardu qui s'est soldé par un lock-out.

Dans un tel contexte, qui a mis en péril l'existence même de l'institution, les deux parties en sont venues à reconnaître l'urgence de coopérer et de revoir en profondeur leur façon de faire. Pour parvenir à s'entendre, chacune des parties a dû faire des compromis. Le syndicat consentait à certaines concessions financières, en échange de quoi l'employeur accordait au syndicat une plus grande participation dans la gestion de l'établissement.

Pour consacrer l'entente, une nouvelle convention collective a été conclue pour une durée de cinq ans (2000-2005). De plus, un nouveau directeur général, choisi pour son expérience en relations du travail et son ouverture en matière de coopération patronale-syndicale, a été embauché après consultation du syndicat.

Ainsi, on est passé d'une dynamique de confrontation à une dynamique de concertation et de partenariat. Le règlement des griefs n'est plus au cœur des relations du travail comme il l'a été dans le passé.

Les mécanismes de concertation

Le passage d'une dynamique de confrontation à une dynamique de concertation se reflète à travers les mécanismes paritaires qui ont été mis en place et qui sont décrits dans la convention collective.

Le mécanisme décisif réside dans le comité paritaire de partenariat, qui se réunit une ou deux fois par mois. Des questions de fond y sont discutées, touchant notamment la gestion financière de l'établissement et les projets de la direction.

Le comité des relations du travail, qui auparavant gérait essentiellement la confrontation et les griefs, ne joue plus le rôle central qu'il détenait. Pour éviter les dédoublements

entre ce comité et le comité de partenariat, une entente ad hoc a été signée par les parties afin de fusionner les deux comités. Au besoin, le comité des relations du travail se détache pour régler des problèmes de relations du travail. Au cours de l'année 2002-2003, le comité des relations du travail s'est réuni une seule fois. L'entente sera réévaluée après un an pour déterminer s'il convient de la renouveler.

Un comité tripartite formé des membres du conseil d'administration, de la direction du collège et de la direction du syndicat a également été créé. Il se réunit une fois l'an. L'ordre du jour est rédigé en tenant compte des suggestions de chacune des parties, incluant entre autres les prévisions budgétaires. L'occasion est ainsi donnée à la partie syndicale d'être entendue directement par le conseil d'administration.

Par ailleurs, un comité paritaire de perfectionnement a été formé en vertu de la convention collective. Son mandat est d'encourager le perfectionnement des salariés grâce au soutien financier de la direction du collège. En cette matière, la concertation patronale-syndicale repose sur la cogestion, les deux parties ayant un droit de regard égal.

Des comités paritaires ad hoc sont en outre formés au besoin pour traiter certains dossiers, par exemple les tâches complémentaires des enseignants et le contrôle des absences des élèves.

Les principaux aspects de la concertation

Le personnel est obligatoirement consulté sur plusieurs aspects cruciaux qui sont décrits en détail dans la convention collective, entre autres la mise en valeur des activités pédagogiques (le projet éducatif du collège, le calendrier scolaire, les politiques relatives à la supervision pédagogique, etc.), le redressement de la situation financière du collège, de même que l'élaboration et l'application d'un plan de relance.

Information complémentaire

128 employés syndiqués (personnel enseignant)
Convention collective actuelle : 2000-2005

Personnes-ressources

M. André Lacroix, directeur général

M. Yvon Grimard, président du syndicat du personnel du collège

Entrevue et rédaction réalisées par M. Daniel Villeneuve, Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre (juin 2003)

**Centre de la petite enfance (CPE) de
Rivière-du-Loup et
Syndicat des employées des Centres de la petite
enfance de la MRC de Rivière-du-Loup (CSN),
Rivière-du-Loup**

**Une concertation orientée vers la qualité du service et
l'esprit communautaire**

Résumé de la situation

Au Centre de la petite enfance (CPE) de Rivière-du-Loup, les décisions se prennent par consensus ou par vote. Les employés participent activement à la vie de l'organisation. Ils respectent des principes démocratiques pour définir les modes d'intervention qui visent d'abord le bien-être des enfants. Le CPE de Rivière-du-Loup mise sur la responsabilisation et l'écoute des travailleurs.

La concertation donne aux travailleurs l'occasion de faire valoir leurs points de vue, ce qui reflète toute l'importance qu'ils ont aux yeux de l'organisation et crée ainsi un sentiment d'appartenance. Cela accroît l'efficacité et le plaisir de bien faire les choses.

La direction considère que la consultation des délégués syndicaux l'aide à trouver des solutions et lui facilite la tâche quand vient le temps de les présenter aux travailleurs. Les délégués syndicaux, pour leur part, reçoivent des informations privilégiées, ce qui leur permet d'anticiper les problèmes, même s'il s'agit de facteurs externes.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

La personnalité, le style et l'ouverture d'esprit des interlocuteurs sont des critères importants pour obtenir une bonne pratique de concertation. Le désir de prendre part aux décisions, de travailler ensemble et en collaboration en utilisant le « gros bon sens » sont aussi des conditions de succès.

Une structure adéquate et une grande disponibilité de la direction sont nécessaires pour faciliter la concertation. Des objectifs communs quant au travail et à la qualité du service favorisent les accords. Les parties en arrivent ainsi à avoir la même vision de l'organisation.

Éléments du contexte

Le CPE de Rivière-du-Loup est une entreprise de gardiennage comptant 95 employés dont 77 sont membres d'un syndicat affilié à la CSN. Les conventions collectives ont toujours eu une durée de trois ans. On dénombre six établissements répartis sur le territoire de la municipalité.

La garderie a d'abord été une entreprise privée à propriétaire unique. Les relations de travail étaient alors difficiles compte tenu de la pression constante occasionnée par les conditions salariales et la précarité des emplois. Cela a eu pour effet de pousser les employés à la syndicalisation. Le syndicat a vu au respect scrupuleux de la convention collective. Les négociations ultérieures ont été difficiles puisque les augmentations salariales accordées par le conseil d'administration où siègent les parents se sont répercutées directement sur les frais de garde. Grâce aux subventions de l'État et à l'instauration des garderies à 5 \$, les salaires ont pu être normalisés à l'échelle provinciale et la direction a pu axer sa gestion sur la qualité du service plutôt que sur le financement. Depuis onze ans, il n'y a eu aucun grief.

Aujourd'hui, l'esprit social et communautaire est très présent dans ce CPE. La concertation fait maintenant partie des habitudes de travail. Étant donné la nature du travail, il y a consensus sur l'importance de la qualité du service, directement liée au bien-être des enfants. Les travailleurs sont les premiers intervenants auprès des enfants et c'est pour cette raison qu'ils occupent une place prépondérante dans le processus décisionnel. Aussi, le plan d'action se fait également de façon conjointe.

Les mécanismes de concertation

Le comité des relations du travail et le comité des travailleurs sont prévus à la convention collective. Seul l'exécutif syndical y est présent. Il existe aussi un comité pédagogique qui se réunit aux deux mois.

Par ailleurs, deux travailleurs siègent au conseil d'administration; ils y ont droit de vote. Le conseil d'administration comprend des sous-comités auxquels participent les travailleurs.

Le comité de sélection-évaluation, composé de la directrice, d'un travailleur et d'un parent utilisateur, se réunit au besoin. Des rencontres ad hoc ont parfois lieu pour discuter de problèmes particuliers.

Les principaux aspects de la concertation

Le comité des relations du travail se réunit sur demande d'une des parties. Au moment de sa création, il y a environ dix ans, ce comité prenait une plus grande place à cause des négociations en cours. À cette époque, le conseil d'administration examinait les

problèmes internes et travaillait avec les employés lorsqu'il y avait des conflits. Maintenant, la direction et le syndicat se chargent de ces dossiers.

Le comité pédagogique fait des sondages auprès des employés pour s'informer des thèmes qu'ils veulent aborder et des activités spéciales qu'ils souhaitent organiser. Il s'occupe du choix de l'agenda du plan de communication avec les parents, des grilles d'évaluation et des fiches d'observation des enfants. Par ailleurs, le comité pédagogique a adopté une vision stratégique pour les trois prochaines années. La première année, l'accent est mis sur l'approche démocratique auprès des enfants; c'est le comité pédagogique qui réalisera ce plan d'action. Au cours des deux années suivantes, il développera une approche démocratique qui sera mise en application au cours des sessions de formation, des réunions d'équipe, au moment de choisir les ateliers offerts aux employés ainsi que les outils pédagogiques nécessaires. La mission de ce comité est de plus en plus importante.

Quant au comité des travailleurs, il favorise l'échange d'information entre les syndiqués sur des sujets touchant le travail, les relations sociales et familiales, etc. Ce comité permet de garder un bon climat et de maintenir la cohésion entre les différents établissements.

Le comité de sélection-évaluation se réunit au besoin. Les participants font consensus sur la sélection, l'évaluation et les périodes de probation.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

La concertation accroît le rendement au travail et la motivation des travailleurs. Elle a également pour effet d'améliorer la communication à l'intérieur de l'entreprise. De même, elle favorise le travail d'équipe et la responsabilisation des travailleurs.

Les habitudes de concertation facilitent l'appréciation du rendement du personnel. Les remarques et les attitudes sont positives et constructives. Aucune réaction négative n'a été observée.

Les mesures de concertation demandent une grande disponibilité, puisque les réunions ont surtout lieu le soir. Étant donné la continuité du service offert (jour et soir) et l'encadrement continu nécessaire aux enfants, il peut être difficile quelquefois de se consulter. Par ailleurs, ajoutons que la direction n'arrive pas facilement à remplacer le personnel à cause de ses moyens financiers limités et du peu de disponibilité des employés qui sont sur la liste d'appels.

Informations complémentaires

95 employés dont 77 syndiqués

Convention collective actuelle : 2001-2003

Personnes-ressources

Mme Marie-Claude Desbiens, directrice

Mme Nadine Clos, directrice des ressources humaines

Mme Lucie Morin, présidente du syndicat

Entrevue et rédaction réalisées par M. Yves Hallée, direction de la recherche et de l'évaluation (juin 2003)

4.2 La participation syndicale

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

Le partenariat, une composante importante de la gestion participative

Résumé de la situation

À l'usine Abitibi-Consolidated d'Alma, le partenariat est principalement codécisionnel. Il touche une multitude de sujets novateurs comme la gestion des milieux de travail, les investissements dans l'usine, l'amélioration continue, etc. Les représentants patronaux et syndicaux cherchent conjointement des solutions dans le respect du rôle et de l'identité des parties.

L'approche de partenariat privilégiée a contribué à la bonne performance de l'entreprise et aux récents investissements de la corporation. Les relations de travail sont qualifiées de bonnes et la concertation est ancrée dans les habitudes des parties.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

Les parties constatent que les limites de la concertation doivent être clairement établies afin d'éviter une confusion dans les rôles que chacun doit exercer ou toute perception de copinage entre patron et syndicat. Afin que chacune des parties puisse remplir ses fonctions, son identité propre doit être préservée. En ce sens, dans le cadre d'un comité de gestion, des exercices périodiques de recentrage sont inévitables. Ces exercices visent essentiellement à définir les sujets qui seront abordés en comité, ainsi que ses règles de fonctionnement.

Puisque les intérêts des deux parties sont considérés, les décisions prises en comité, bien qu'elles requièrent plus de temps, sont généralement plus faciles à mettre en application dans l'usine. Elles reçoivent également l'appui de la majorité des travailleurs qui ont généralement été informés et consultés préalablement.

Éléments du contexte

Au cours des années 1970, les relations du travail furent marquées par de nombreux arrêts de travail (1973, 1978 et 1980). Le nombre annuel de griefs oscillait généralement entre 35 et 40. Bien que l'entreprise n'ait pas connu d'arrêt de travail depuis 1980, l'usine d'Alma avait mauvaise réputation, tant dans le domaine des relations du travail qu'en ce qui concerne la satisfaction de la clientèle.

Au début des années 1990, l'industrie des pâtes et papiers entra dans une période de ralentissement au cours de laquelle la production était arrêtée deux semaines par mois sur une des trois machines à papier de l'usine. Au moment où l'usine nécessitait des investissements importants afin de moderniser ses équipements, le président corporatif de l'époque évoquait l'urgence de faire reconnaître l'usine d'Alma comme fournisseur préféré auprès des clients.

C'est dans ce contexte que les parties entreprirent une négociation basée sur les intérêts, qui mentionna pour la première fois le partenariat dans la convention collective. Compte tenu du fait qu'on considérait que l'instauration de ce mode de gestion était devenue nécessaire, son implantation s'est faite sans trop de heurts. Toutefois une réévaluation en profondeur eut lieu en 2001 alors que certains travailleurs syndiqués ont remis en question la nécessité de poursuivre dans la voie du partenariat. Après s'être livrés à une réflexion lors d'états généraux, les syndiqués ont décidé de poursuivre dans cette voie tout comme la direction de l'usine.

Depuis 1995, les relations du travail sont bonnes et il n'y a eu aucun grief porté à l'arbitrage. Désormais, l'usine d'Alma compte parmi les plus performantes du groupe Abitibi-Consolidated où son approche de partenariat gagne en popularité. De récents investissements confirment la confiance que lui témoigne désormais la société.

Les mécanismes du partenariat

L'article 1 de la convention collective établit les bases du partenariat par lequel la compagnie et le syndicat accordent la priorité à l'implication des travailleurs dans le processus de décision au sein de leur milieu de travail. Les parties acceptent par ailleurs de privilégier une approche préventive dans la recherche de solutions à leurs différends.

Comité de gestion

Le comité de gestion, composé de sept membres de la direction de l'usine et de sept membres des exécutifs syndicaux, étudie la grande majorité des problématiques en lien avec la gestion des milieux de travail. Ce comité dépasse le cadre strict des relations du travail. Y sont traités, à titre d'exemple, les investissements dans l'usine, les modifications à apporter aux équipements, etc. À l'exception du comité mixte décrit plus loin, le comité de gestion chapeaute plus ou moins l'ensemble des comités mis en place.

Comité de gestion de la formation

Le comité de formation est paritaire et assure le suivi de la formation en entreprise. Il est moins actif aujourd'hui et est habituellement remplacé par les rencontres hebdomadaires sur la main-d'œuvre où sont analysés les besoins immédiats et futurs. Ces rencontres réunissent des membres de la direction des ressources humaines, de la direction des différents secteurs de l'usine, ainsi que des représentants syndicaux.

Comité sur la qualité et département sur l'amélioration continue

Afin d'assurer la qualité du produit et son amélioration continue, il y a un comité sur la qualité ainsi qu'un département sur l'amélioration continue (DAC). Celui-ci regroupe des cadres et deux travailleurs syndiqués libérés à plein temps. Pour améliorer un procédé de fabrication ou résoudre un problème technique, le DAC forme des groupes de travail semi-autonomes. Leur rôle consiste à se questionner sur une problématique et à faire ressortir les solutions possibles qu'ils mettront ensuite en application. Lorsque l'exercice est terminé, le changement est généralement adopté et la formation est offerte aux travailleurs concernés par les employés syndiqués libérés ayant participé à son élaboration.

Le comité sur la qualité fait également le suivi du programme ISO qui est coordonné par un directeur de secteur assisté d'un travailleur syndiqué libéré afin d'en assurer la mise en application et de répondre aux plaintes des clients.

Comité de santé et de sécurité du travail

Le comité de santé et de sécurité du travail regroupe les mêmes membres que le comité de gestion auxquels vient s'ajouter le coordonnateur en santé et sécurité. Ce comité particulièrement actif s'occupe des problématiques concernant la santé et la sécurité du travail. Son action se veut davantage préventive que curative, ce qui assure son efficacité.

Comité mixte

Composé de membres de la direction des ressources humaines et de membres de l'exécutif syndical, le comité mixte s'occupe de l'ensemble des questions relatives aux relations du travail comme les griefs et la négociation de lettres d'entente.

Comité central sur le projet d'investissement

Il y existe par ailleurs certains comités *ad hoc*. Le comité central est formé de trois directeurs, dont le directeur d'usine, ainsi que trois membres des exécutifs syndicaux et, occasionnellement, du vice-président corporatif. Il suit les derniers développements du projet d'investissement en cours de réalisation.

Comité de négociation

Depuis 1993, les parties négocient en utilisant la méthode de négociation basée sur les intérêts.

Transmission de l'information

L'aspect des communications revêt une place essentielle dans le partenariat entre l'employeur et ses travailleurs. D'une part, un journal est publié dans l'usine afin d'informer les travailleurs des rencontres annuelles ou semi-annuelles et de recueillir leurs commentaires et suggestions. Enfin, pour le syndicat et l'employeur, les différents comités sont des lieux privilégiés afin de recueillir l'information, qu'ils pourront ensuite transmettre à leurs mandants.

Les principaux aspects de la concertation

Le partenariat, dont le cœur est le comité de gestion, porte sur un éventail de sujets qui débordent le cadre strict des relations du travail en touchant des aspects aussi diversifiés que la gestion stratégique et les investissements, la qualité et l'amélioration continue, l'environnement, la santé et la sécurité du travail, le développement de la main-d'œuvre, la transmission de l'information, l'implication et la participation des travailleurs. Le comité touche tous les aspects de la gestion de l'entreprise.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

Les travailleurs syndiqués sont invités à participer aux discussions qui concernent le contrôle de la qualité, les coûts et la productivité, et ce, de diverses façons. Il y a aussi un programme de participation aux performances, suivant lequel des « bonus » sont distribués en fonction de l'atteinte des objectifs fixés selon ces cinq axes :

- l'efficacité et la productivité;
- la qualité;
- le contrôle des coûts;
- la satisfaction du client;
- l'absentéisme.

Informations complémentaires

Plus ou moins 550 employés, dont 470 syndiqués

Convention collective actuelle : 1999-2005

Personnes-ressources

M. Benoît Lachance, directeur des ressources humaines

M. Raynald Lapointe, président du syndicat

Entrevue et rédaction réalisées par M. Michel Sauvé, direction des politiques, de la construction et des décrets (avril 2003)

Section 5

La concertation dans un environnement fortement normé

La concertation a élargi la marge de liberté des parties, au sein d'un établissement, dans un contexte normé par des ententes conclues à grande échelle et qui dépassent le cadre de leur entreprise. Cela leur a permis d'introduire des améliorations dans des domaines aussi divers que les méthodes de travail, la santé et la sécurité du travail, l'évaluation des services, etc.

Note : les fiches qui suivent ne portent pas seulement sur le thème mentionné ci-dessus car elles rapportent une expérience vécue dans son ensemble.

**Cégep du Vieux Montréal et
Syndicat des professeurs du Collège
d'enseignement général et professionnel du Vieux
Montréal (CSN), Montréal**

**La concertation, une méthode pour améliorer le milieu de travail et
la qualité du travail dans le contexte d'un environnement normé**

Résumé de la situation

Au Cégep du Vieux Montréal, la concertation patronale-syndicale s'exerce de plusieurs façons. Dans le domaine des relations du travail, elle consiste en un dialogue franc : les intérêts respectifs des parties sont toujours exposés en vue de trouver des solutions réelles aux problèmes ou d'arriver à des compromis mutuellement acceptables.

Sur un plan plus large, elle se traduit par des travaux collectifs qui permettent d'obtenir un milieu de travail intéressant, propre, sécuritaire, respectueux de ceux qui y travaillent et suscitant leur engagement. On adopte cette approche dans des domaines aussi différents que l'évaluation de l'apprentissage ou la santé et la sécurité du travail.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

La concertation qui s'accompagne de consultations visant à établir un consensus entre les divers groupes concernés demande du temps et beaucoup d'énergie. Toutefois, lorsque cet exercice est terminé, le changement visé (méthode de travail, nouveau service, etc.) est apporté en fonction des préoccupations de tous ceux qui sont concernés. En outre, tous ceux à qui le changement est destiné en comprennent bien les tenants et les aboutissants. La mise en application se fait alors rapidement, elle obtient un fort taux d'adhésion et fait l'objet de très peu de remises en question.

Le Cégep a élaboré un projet éducatif (1996) qui, sur le plan de la concertation, est devenu le cadre commun de référence utilisé dans l'élaboration de projets de développement ou dans le règlement des problèmes, des conflits ou des oppositions. Ce projet éducatif a été élaboré en sollicitant la participation de tous les groupes du collège. Il s'agit, principalement, des professeurs, des employés de soutien, des professionnels, des cadres et des étudiants. Ce projet définit la mission de l'établissement et sa vision de la formation, les valeurs qu'il veut promouvoir, la qualité du milieu de travail ainsi que les engagements de tous pour remplir cette mission.

Une bonne compréhension de la problématique et des intérêts de chaque partie sur un sujet permet de mieux saisir le problème sous toutes ses dimensions et de réaliser que l'autre partie a des préoccupations légitimes ou des contraintes réelles. Cela évite que l'opposition existant sur un sujet particulier entache inutilement l'ensemble des relations

de travail et ce, même si une mésentente entre les parties peut conduire notamment à un arbitrage de grief.

Éléments du contexte

Le Cégep du Vieux Montréal est issu de la fusion de plusieurs écoles techniques et d'établissements d'enseignement classique et de leurs syndicats respectifs. Des gens de cultures différentes ont ainsi été réunis dans un même établissement. Sur le plan des relations du travail, la première décennie a été marquée par une approche de confrontation systématique entre les parties. À cette époque, les griefs se déposaient rapidement et en nombre, et ce, avant même que ne se déroulent des discussions visant à trouver des solutions.

Le changement de directeur général (1991) et une première démarche collégiale qui a conduit l'ensemble des groupes du cégep à produire un mémoire commun à l'occasion d'une commission parlementaire qui portait sur l'avenir de l'enseignement collégial (automne 1992) ont permis de créer des liens de confiance importants et de déterminer un cadre de référence commun. C'est dans ce contexte que les gens ont choisi d'élaborer ensemble un projet éducatif pour le collège.

Enfin, tous les groupes concernés ont décidé de s'orienter vers une approche qui permet de régler le plus de problèmes possibles au quotidien, d'améliorer la qualité de vie au travail et de faire des compromis acceptables par tous pour répondre aux besoins spécifiques tout en respectant les objectifs et la mission du collège.

Les mécanismes de concertation

Les mécanismes de concertation sont variés. Parmi ceux-ci, mentionnons le comité de relations du travail. Il réunit régulièrement des représentants patronaux et syndicaux. Ce comité est formellement prévu à la convention collective. Historiquement, la plupart des échanges entre les parties se déroulaient dans ce cadre plus formel. Avec le temps, ce comité est devenu davantage une instance où l'on confirme les projets d'ententes convenues lors des discussions tenues par les parties en comité ou autrement.

Le comité des postes a été mis sur pied par le collège pour mener à bien dans un cadre concerté la gestion des ressources enseignantes confiées au collège par le ministère de l'Éducation conformément aux règles budgétaires en vigueur et à la convention collective.

Le comité de la santé et de la sécurité du travail, établi en 1988, se réunit chaque mois. Ses réalisations ont fortement contribué au rétablissement d'un bon climat général de travail (vers la fin des années 1980, la question de la qualité de l'air avait joué un rôle important dans la détérioration des relations entre la direction et les syndicats de l'établissement).

Les principaux aspects de la concertation

Le comité des relations du travail centre son travail sur les aménagements de la convention collective qui peuvent se concrétiser par des ententes. Par ailleurs, plusieurs questions sont maintenant confiées à des comités plus larges créés selon les besoins pour associer un plus grand nombre d'acteurs à l'énoncé du problème et à la recherche de solutions.

Le comité des postes est un comité propre au Cégep du Vieux Montréal. Selon les parties, il offre plusieurs avantages. Il permet de négocier les règles de répartition des ressources enseignantes dans un forum plus spécialisé. Il devient ainsi plus facile de partager sur une base régulière l'information pertinente et de procéder aux arbitrages volontaires entre les désirs et les projets des enseignants et de divers départements dans des domaines autres que l'enseignement. Il facilite aussi la prise en compte de ces projets tout en accordant la priorité à l'enseignement. Enfin, il permet à la direction de mieux connaître la position du syndicat et de ses membres sur les différents projets en cours ou futurs. À défaut d'être résolues par un consensus du comité des postes, les règles de répartition des ressources enseignantes devraient, selon la convention collective, être négociées puis adoptées par le comité des relations du travail ou, ultimement, déterminées par le collègue.

Par ailleurs, l'élaboration de la *Politique d'évaluation des apprentissages* (2003), rendue nécessaire par une réforme ministérielle de l'enseignement, illustre aussi comment la concertation au sens large permet d'atteindre des objectifs venus de l'extérieur en utilisant des méthodes et des moyens définis à l'interne par les groupes concernés du collège (direction du collège, enseignants et étudiants).

La santé et la sécurité du travail sont abordées sous de nombreux aspects. L'établissement étant une microsociété située au centre-ville de Montréal, il en résulte des problèmes urbains classiques liés à la salubrité des installations extérieures, à la sécurité physique des personnes, etc.

Mais les tâches les plus importantes du comité sont liées aux 25 programmes de formation technique et professionnelle offerts par le collège. De nombreux cours requièrent l'usage de produits chimiques, d'appareils et d'équipement spécialisé. Les travaux du comité sont orientés vers la prévention et l'entretien dans le but de :

- maintenir des lieux de travail sains, et ce, malgré le grand nombre d'employés et d'étudiants qui utilisent les salles et l'équipement et ce, tant le jour que le soir;
- prendre des mesures concrètes de prévention et d'ergonomie pour les employés et les étudiants.

La concertation entre tous les acteurs membres du comité de santé et de sécurité du travail facilite la circulation de l'information, la connaissance des contraintes de tous et la diffusion des solutions adoptées. L'important, pour que ce climat se maintienne, c'est que chaque problème soulevé, petit ou grand, soit pris en compte rapidement, qu'une solution concrète soit apportée dans des délais raisonnables et que les personnes concernées en soient avisées.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

La concertation a permis de donner un contenu concret et accepté par tous à des directives provenant des orientations gouvernementales. Elle a ainsi facilité la révision de la *Politique de gestion des ressources humaines* (1998), de la *Politique contre le harcèlement sexuel* (1997, modifiée en 2003) et de la *Politique contre le harcèlement et la violence* (2003).

Informations complémentaires

730 professeurs syndiqués

Convention collective : 1996-1998

Personnes-ressources

M. Stéphane Godbout, directeur des ressources humaines

M. Jean-Marc Petit, président, syndicat des professeurs du Collège d'enseignement général et professionnel du Vieux Montréal (CSN)

Entrevue et rédaction réalisées par M. Dalil Maschino, direction des innovations en milieu de travail (juin 2003)

**La Confédération de l'Union des producteurs agricoles (UPA) et
Syndicat des employés(es) de la Confédération de l'UPA (CSN), Longueuil**

La concertation dans un contexte de plusieurs employeurs ayant une seule convention collective

Résumé de la situation

La concertation est une pratique qui résulte en partie du contexte particulier dans lequel elle se déroule. Tout d'abord, la partie patronale (la direction des ressources humaines) représente quatorze fédérations de producteurs alors que l'ensemble des employés est représenté par un seul syndicat. Ensuite, les employeurs sont eux-mêmes des syndicats (de producteurs) qui, à l'interne, connaissent une certaine concertation afin de maintenir un consensus entre les membres.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

Tant du côté patronal que syndical, on estime que la confiance mutuelle et la volonté des principaux acteurs de fournir les efforts nécessaires au maintien du dialogue sont essentielles à la réussite d'une expérience de concertation.

Éléments de contexte

Les salariés sont à l'emploi de l'une ou l'autre des quatorze fédérations membres de l'Union des producteurs agricoles. Le directeur des ressources humaines est mandaté par ces fédérations pour s'occuper de la gestion du personnel, s'assurer du respect de la convention collective et négocier son renouvellement. Le climat général est ouvert aux discussions, toute proposition soumise par une partie pouvant être discutée.

Le succès de la concertation repose en grande partie sur la crédibilité des acteurs, chaque partie étant assurée que son vis-à-vis n'a pas « d'agenda caché » lors des discussions. Avec le temps, cette crédibilité donne lieu à une confiance mutuelle.

Du côté de l'employeur, le regroupement de producteurs a marqué la culture de l'entreprise envers la concertation. Cette culture patronale est l'une des raisons qui expliquent pourquoi la direction des ressources humaines a toujours eu tendance à éviter une confrontation directe avec les employés, même lors du renouvellement de la

convention collective. Pour leur part, les membres du syndicat (composé à 70 % de travailleuses) n'ont jamais favorisé une approche de confrontation avec la direction.

Mentionnons enfin que, dans ce contexte fédératif, la syndicalisation des salariés et l'existence d'une convention collective facilitent le travail des gestionnaires : cela garantit la présence de règles uniformes pour la gestion du personnel, quelle que soit la fédération visée, tout en limitant les interférences de la part de ces organisations.

Les mécanismes de concertation

Le comité des relations du travail est la principale structure où se déroule la concertation pour échanger sur les différents problèmes de relations du travail. Les réunions de ce comité ont lieu mensuellement, mais il peut être convoqué au besoin.

Le comité d'évaluation des emplois, créé sur la recommandation du comité des relations du travail à la suite de quelques expériences d'arbitrage, est à la fois le fruit de la concertation et de l'un de ses forums. Au départ, il a procédé à l'évaluation de tous les emplois. Depuis, les gestionnaires et les employés peuvent s'y adresser pour faire évaluer un emploi. Ce comité évalue aussi les nouveaux emplois.

Il existe également un comité de perfectionnement qui est toutefois en veilleuse pour l'instant. Il vise surtout à distribuer équitablement les dépenses de perfectionnement parmi les différents corps d'emploi.

Les principaux aspects de la concertation

La concertation permet d'échanger de l'information, de maintenir le dialogue et ainsi d'éviter l'éloignement des parties qui deviendrait néfaste pour le climat des relations du travail, avec un risque de dérapage vers la confrontation. Cette concertation porte d'abord sur tous les sujets liés à la convention collective et à son application.

L'autre volet important de la concertation est celui de l'évaluation des emplois. Il est d'ailleurs prévu de dissocier l'évaluation des emplois des questions touchant les relations du travail afin d'accroître l'efficacité et la neutralité de ce processus. Pour cela, le comité d'évaluation des emplois sera formé d'un gestionnaire, de deux spécialistes en dotation et de trois employés recommandés par le syndicat mais ne faisant pas partie du conseil syndical. La direction des ressources humaines et les responsables du syndicat n'y siégeront pas. Toutefois, les décisions du comité doivent être prises à l'unanimité afin d'éviter toute contestation possible, sinon le cas est déféré à un arbitre.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

Selon le directeur des ressources humaines, l'attitude prédominante de l'employeur est de concilier les impératifs de la gestion avec les préoccupations des salariés. Par exemple, la stabilité de l'emploi constitue l'une des composantes de la culture organisationnelle. Ainsi, lorsque l'on prévoit abolir un poste, on s'assure qu'il y a des besoins ailleurs afin que l'employé soit replacé dans l'organisation. Dans la mesure du possible, il n'y a pas de mise à pied. Le comité de protection des emplois est peu actif, mais la politique de reclassement des employés est respectée.

Par ailleurs, on a convenu d'utiliser la méthode de négociation basée sur les intérêts pour le prochain renouvellement de la convention collective. Une formation à cette fin sera suivie conjointement par les deux parties.

Informations complémentaires

200 employés syndiqués sur un total de 550

Convention collective actuelle : 1999-2003

Personnes-ressources

M. Alain Desgagné, directeur développement et gestion des ressources humaines

M^{me} Hélène Nadeau, membre du conseil syndical

Entrevue : Dalil Maschino et Yves Turcot

Rédaction : Yves Turcot, direction des innovations en milieu de travail (mai 2003)

Section 6

La concertation dans un contexte d'une réorganisation d'entreprise

Une réorganisation administrative entraîne des changements qui requièrent souvent l'adhésion des salariés alors que ces derniers ont des inquiétudes à cause des incertitudes associées à ce contexte. La concertation permet alors la résolution des divers problèmes associés à la réorganisation et facilite la transmission de l'information pour rassurer les salariés sur leurs tâches dans ce nouvel environnement.

Note : les fiches qui suivent ne portent pas seulement sur le thème mentionné ci-dessus car elles rapportent une expérience vécue dans son ensemble.

La concertation dans un contexte majeur de réorganisation et de centralisation de certaines fonctions

Résumé de la situation

La vice-présidence régionale de l'Estrée de la Fédération des caisses Desjardins est née il y a deux ans de la fusion de plusieurs établissements du Mouvement Desjardins. Cette opération d'envergure s'est traduite notamment par une réorganisation complète des services et la mise en commun de plusieurs ressources. Le domaine des relations du travail y évolue continuellement.

Dans cet environnement en phase de transition importante, les représentants des deux parties doivent faire preuve de bonne volonté, avoir foi en l'avenir et s'acharner à résoudre les problèmes dans un esprit de recherche commune de solutions.

Tant la haute direction que le syndicat semblent vouloir travailler dans le respect des individus. Ce principe de base a uni les parties jusqu'à aujourd'hui. D'ici quelques années, elles auront traversé cette étape de transition et d'ajustements presque quotidiens.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

La réingénierie, la réorganisation administrative ou la fusion d'entreprises sont autant de processus qui exigent des parties une réévaluation complète de leurs façons de faire, en particulier dans la gestion des ressources humaines et des relations du travail.

Pour l'employeur, il s'agit de retrouver une approche homogène des méthodes de gestion et des façons de faire. Le domaine des relations du travail, sensible aux perceptions individuelles et aux décisions administratives, se doit de définir un mode de fonctionnement favorisant la recherche de solutions plutôt que la confrontation.

Le syndicat ne peut instaurer la concertation si l'employeur n'en accepte pas le principe. Il doit cependant faire preuve de bonne volonté et trouver la manière qui lui permettra de collaborer à l'essor de l'entreprise et, en même temps, de protéger les droits négociés de ses membres.

Éléments de contexte

Il y a deux ans à peine que la Fédération des caisses Desjardins a vu le jour (juillet 2001) à la suite de la fusion des onze fédérations régionales et de la Confédération. Ses clients sont les caisses populaires Desjardins auxquelles elle offre un service complet en soutien aux opérations et au développement, tout en ayant une vue globale sur le déploiement du Mouvement Desjardins dans la région. La Fédération des caisses Desjardins compte maintenant trois premières vice-présidences régionales qui se partagent la clientèle de dix-huit secteurs géographiques au Québec.

La vice-présidence régionale de l'Estrie, sous la gouverne de la première vice-présidence régionale du Centre-du-Québec, regroupe plus d'une cinquantaine d'employés syndiqués, dont moins de vingt sont directement liés à la vice-présidence régionale de l'Estrie. Les autres employés sont sous la direction de huit autres vice-présidences (Déploiements et soutien des solutions d'affaires, Risques de crédit, Gestion financière, etc.).

Ainsi, le syndicat regroupe près de 50 employés, physiquement réunis à Sherbrooke mais séparés dans différentes unités de gestion dont la direction est le plus souvent à l'extérieur de Sherbrooke. Le directeur régional est représentant de l'employeur face au syndicat local et il doit aussi faire le lien en ce qui a trait aux relations du travail avec les huit gestionnaires à l'extérieur. Il est assisté d'un conseiller en relations du travail. En regard de la fusion récente, ces gestionnaires sont issus d'entreprises et de cultures différentes.

L'entreprise est donc encore en phase d'intégration sur ses façons de faire. Pour les employés, outre les compressions importantes qu'ils ont dû subir, cette phase du processus interne d'intégration et les grands bouleversements externes du marché bancaire sont des sources d'angoisse et d'insécurité.

La plupart des syndiqués ont un statut de professionnel et agissent à titre de conseiller auprès des caisses populaires Desjardins de la région. Depuis la dernière convention collective, outre les employés de Sherbrooke, le syndicat regroupe des employés travaillant à Granby.

Les mécanismes de concertation

Lors de la récente négociation, les parties n'ont pas seulement déposé leurs demandes, mais elles se sont engagées à exposer mutuellement leurs objectifs plus généraux. Cette négociation visait la fusion de deux conventions collectives dans un contexte de renouvellement de convention et face à un nouvel employeur. Malgré ce triple défi, la négociation s'est déroulée à l'intérieur de quatre mois, entre le premier dépôt patronal et la signature de la convention collective.

Cette façon de faire a permis d'en arriver à des résultats satisfaisants pour les parties, basés d'abord sur la compréhension des buts visés. Bien que, parfois, elles ne partageaient pas exactement les mêmes buts, ceux-ci étaient souvent convergents.

De plus, ces discussions sur les buts visés ont permis à l'occasion de trouver des solutions nouvelles qui répondaient aux attentes des deux parties sans avoir été inscrites initialement dans leurs demandes respectives. Cette façon de faire a en outre évité aux parties de débattre les articles un par un, étant modifiés ou maintenus selon les solutions retenues.

Un comité de relations professionnelles réunit mensuellement deux représentants de chacune des parties. Les parties n'hésitent pas à signer des lettres d'entente pour officialiser leurs accords.

En dehors des réunions, les représentants des parties se rencontrent très fréquemment pour échanger de l'information, soit sur le suivi des dossiers, soit sur l'apparition de nouvelles situations.

Il n'est pas dans la culture du syndicat de chercher la confrontation ou d'en arriver à des mesures extrêmes comme la grève. Dans le cadre de leurs activités, les syndiqués sont habitués à la négociation. Structurés, ils sauraient cependant exercer des pressions sensibles sur leur employeur si le besoin se faisait sentir.

Les principaux aspects de la concertation

Les défis de l'employeur sont aujourd'hui d'uniformiser autant que possible les pratiques à travers l'ensemble de l'entreprise créée à partir d'établissements anciennement indépendants, de culture et de valeurs parfois différentes, tout au moins dans le domaine des relations du travail. L'atteinte de cet objectif est perçue comme l'une des conditions préalables à l'instauration d'un réel climat de concertation.

La bonne volonté des parties semble acquise dans cet établissement mais, en regard de ses liens étroits avec de nombreuses autres vice-présidences de l'entreprise, le climat de confiance doit être cultivé à plus d'un niveau pour en arriver à la recherche commune de solutions lorsque survient un problème. Selon le syndicat, compte tenu des pouvoirs qu'il détient, la concertation doit d'abord être instaurée par l'employeur. Pour qu'il y ait concertation ou recherche commune de solutions, il faut aussi la bonne volonté des deux parties. Si l'une d'elles se fixe comme but d'être « gagnante », la concertation devient dès lors presque impossible, laissant rapidement la place à la confrontation ou au mode plus traditionnel de relations du travail.

Pour le syndicat, à cause de cette même fusion, il s'agit de se faire entendre à travers une structure (dont les salariés sont majoritairement non syndiqués) où les pouvoirs décisionnels sont souvent éloignés des lieux de travail. Malgré la bonne volonté des parties en présence, les décisions visant un groupe non négligeable d'employés sont prises à l'extérieur. Les employés ont parfois de la difficulté à comprendre les choix de l'employeur et ont l'impression d'avoir été mal entendus. Ce genre de situation n'aide pas les relations du travail.

Le comité de relations professionnelles s'occupe de tous les problèmes devant être discutés par les parties. Il n'existe pas d'autres comités. La recherche commune de solutions est un objectif que les représentants tentent d'atteindre au fil de leurs

discussions. Un compte rendu conjoint de ces rencontres est distribué aux syndiqués et aux gestionnaires en charge de ces employés.

Période de décroissance

La décroissance importante vécue par la vice-présidence de l'Estrie a été l'occasion pour les parties de travailler en concertation en visant un même objectif : préserver les individus et effectuer la réduction du personnel avec le moins d'inconvénients humains et financiers.

Ce processus s'est opéré avec rigueur et en totale transparence, dans le respect des individus (tant de ceux qui devaient partir que de ceux qui restaient). Malgré la difficulté que soulèvent de pareilles étapes, l'employeur et le syndicat ont veillé ensemble à ce que la transition de carrière des employés visés se fasse de la meilleure façon possible.

Période d'acclimatation

Au sein de la nouvelle grande structure, le syndicat n'a pu se faire entendre sans devoir recourir aux griefs. Durant vingt ans, le syndicat n'avait présenté que deux griefs. Dans la première année de l'existence de la Fédération, cinq furent déposés.

Au cours des deux dernières années, il a été appelé à démontrer qu'il n'était pas un simple syndicat de boutique et qu'il travaillait de façon sérieuse. Cette étape semble en voie d'être accomplie : recréer un respect envers l'organisation syndicale locale.

L'arrivée du nouvel employeur a changé de façon importante les relations du travail. Après une certaine période où les parties risquaient de glisser en mode confrontation, elles ont décidé de s'orienter vers la concertation. Un conseiller en relations du travail fut associé aux grandes vice-présidences pour seconder les conseillers en ressources humaines. Au début, il effectuait une certaine forme d'arbitrage, indiquant ce qui était possible et ce qui ne l'était pas dans le cadre de la convention collective. De plus, il a su influencer les gestionnaires par son approche en mode solution. À la demande de ces derniers, il pouvait également intervenir directement auprès du syndicat.

Cette situation a porté fruit lors de la dernière négociation alors que les parties avaient réappris à se parler.

Dans le contexte actuel, le syndicat se voit comme garant du respect de la convention collective auprès de ses membres, dans un climat non pas de revendication mais tout simplement de collaboration. Il s'agit ici de garantir les droits des syndiqués tout en continuant d'offrir les services pour lesquels l'entreprise existe.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

Dans le cadre du processus de fusion, les différentes entités de la nouvelle fédération en ont profité pour remettre à jour leur vision, les valeurs qu'elles voulaient mettre en commun et propager à travers le réseau des caisses et parmi son personnel. Cette information a été partagée avec les employés.

Lors de la dernière convention collective, le syndicat a accepté à titre expérimental le principe de la rémunération au rendement. Selon sa perception du sérieux avec lequel ce mode de rémunération sera appliqué, le sujet sera réévalué lors des prochaines négociations. Pour la présente convention, un ajustement salarial intéressant avait permis aux syndiqués d'accepter l'expérience avec moins de réticence.

Informations complémentaires

53 syndiqués sur 60 salariés

Convention collective actuelle : 2003-2005

Personnes-ressources

M. René Gagnon, directeur régional

M. André Morin, président du syndicat

Entrevue et rédaction réalisées par M. Jean-François Boivin, direction des innovations en milieu de travail (juillet 2003)

**Aéroports de Montréal (ADM) et
Unité des Cols Blancs, section locale 10157
(Alliance de la Fonction publique du Canada),
Montréal**

La concertation après la privatisation et une longue période de transition

Résumé de la situation

À la société Aéroports de Montréal (ADM), les parties se concertent sur pratiquement tous les sujets afin de trouver des solutions aux problèmes pouvant survenir. Les deux parties évitent, autant que possible, de se cloisonner dans leurs rôles respectifs. Elles échangent ouvertement sur toutes les pistes de solutions. Cette approche engendre une grande transparence tant dans les motivations que dans les intérêts respectifs.

Les rencontres du comité des relations du travail sont aussi l'occasion d'échanger sur les préoccupations mutuelles pour l'amélioration des conditions de travail et de l'efficacité des processus de travail. Cependant, cette démarche n'a pas été sans difficulté. Ainsi, les employés et le syndicat connaissant mal la nouvelle direction ont d'abord réservé leur évaluation en attendant de mieux comprendre les orientations prises. Avec le temps, des expériences positives concrètes permettent l'instauration d'un climat de confiance élargie à tous les domaines.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

Selon l'employeur, les représentants des parties doivent assumer pleinement leurs rôles distincts et accepter celui de l'autre. Cela constitue la base d'un respect mutuel qui facilite le travail en concertation.

L'ouverture démontrée par l'employeur a incité le syndicat à éviter les voies menant à l'affrontement pour participer activement à la recherche de solutions. Cette approche offre aussi l'avantage de permettre aux employés de mieux comprendre leur environnement de travail : dédramatisation des conflits potentiels avec l'employeur, réduction du niveau de stress en situation difficile, meilleure information, etc.

Éléments du contexte

En 1992, la privatisation des aéroports de Transports Canada a amené la création de la société Aéroports de Montréal. L'entreprise a des employés dans l'arrondissement de Dorval (deux sites) et à Mirabel, son siège social étant situé au centre-ville de Montréal.

Le syndicat affilié à l'Alliance de la Fonction publique du Canada représente les cols blancs dans les quatre emplacements.

Lors de la privatisation, les conventions collectives en vigueur furent maintenues jusqu'à leur échéance. Il y eut ensuite une longue période de négociations qui se termina par la signature d'une nouvelle convention collective en 1995. Cette date marque le début d'un renouveau des relations du travail et a aussi donné lieu au remplacement complet de tout l'exécutif syndical.

Bien que les parties actuelles soient en contact depuis 1995, les négociations du renouvellement de la convention, en 1999, sont considérées comme les premières de la nouvelle période faisant suite à la privatisation. Le représentant syndical de l'Alliance a soutenu l'exécutif syndical durant quelques années après 1995, mais son intervention est de moins en moins requise depuis quatre ans.

Durant la période de transition, et même ensuite, la compagnie a connu de nombreux changements au niveau de la haute direction et à certains niveaux d'encadrement. Selon le syndicat, cette situation a créé des tensions parmi les employés, car les politiques et les pratiques de gestion n'étaient pas clairement définies. Depuis 1999, les employés sentent que la haute direction fait un effort pour remédier à ce malaise, notamment par la mise sur pied d'une politique de communication avec tout le personnel.

Les mécanismes de concertation

Le comité des relations du travail se réunit habituellement chaque mois et regroupe deux représentants de chacune des parties. Au besoin, l'une ou l'autre des parties peut inviter d'autres personnes-ressources à la table de discussion (gestionnaires ou employés). La participation de ces diverses personnes à certaines réunions permet l'acheminement plus direct de l'information.

Les parties s'accordent pour ne pas faire mention d'un employé de façon explicite dans les comptes rendus du comité ni faire état d'une situation permettant d'identifier un employé.

Les griefs ne sont pas à l'ordre du jour du comité des relations du travail. Ils sont d'ailleurs assez rares, et on en discute au cours de rencontres *ad hoc* entre les parties. Les rencontres visent à rechercher ensemble des solutions acceptables pour les deux parties.

Pour les points moins urgents, les parties prennent le temps de trouver des solutions sans s'obliger à en trouver une rapidement et uniquement pour régler tous les points à l'ordre du jour. Parfois, en laissant passer du temps, l'une ou l'autre des parties, ou les deux, en viennent à voir un problème sous un nouvel angle ou à élaborer une solution qu'aucune des parties n'avait envisagée initialement. Ainsi, le comité devient le lieu d'un « cheminement » que peuvent faire ensemble les parties pour tenter d'améliorer les conditions de travail ou de diminuer les irritants potentiels.

La direction considère que l'information doit être transmise le plus rapidement possible aux syndicats et que ceux-ci doivent avoir l'occasion de poser des questions. Ces moments donnent la possibilité à la direction ou aux gestionnaires concernés d'expliquer le bien-fondé des décisions et, s'il y a lieu, de recevoir les avis des représentants syndicaux. Ainsi, lorsque l'information est officiellement divulguée ou quand une décision est annoncée, les représentants syndicaux peuvent compléter l'information en répondant aux questions des employés.

Cette politique de transparence a permis aux relations du travail d'évoluer positivement depuis 1995. Aujourd'hui, lorsque survient un conflit lié au travail entre un employé et son supérieur hiérarchique, ce dernier n'hésite pas à diriger l'employé directement vers le syndicat pour valider ou analyser la situation. Cette ouverture de plusieurs gestionnaires à la présence syndicale est apparue au fur et à mesure de l'implication des syndicats à la vie de l'entreprise. Pour l'employé, cela permet de dédramatiser la situation et offre une nouvelle source d'information hors de son contexte immédiat de travail.

Les problèmes de santé et de sécurité du travail sont transmis au comité de santé et de sécurité du travail, mais peuvent également être abordés au comité des relations du travail.

Le président rencontre les employés d'ADM quatre fois par année pour les informer de l'évolution générale de l'entreprise et des objectifs.

Les principaux aspects de la concertation

Le comité des relations du travail est le lieu où l'on discute de tous les sujets touchant les conditions de travail, l'application de la convention collective, les problèmes de relations du travail ou l'application des directives et programmes de l'employeur lorsqu'ils causent problèmes.

Les parties discutent librement des sujets à l'ordre du jour, avec comme objectif principal la recherche commune de solutions. Pour y arriver, les représentants des parties échangent de façon très ouverte, soumettent toute l'information qu'ils ont et examinent tous les scénarios possibles de solutions. Les parties évitent de se censurer (en fonction de leur rôle respectif) et peuvent ainsi réellement examiner toutes les facettes d'un problème. Un climat de confiance est nécessaire pour arriver à ce genre de discussion. Le compte rendu des rencontres ne rapporte que les décisions ou les conclusions auxquelles ont abouti les discussions.

Devant chaque nouvelle situation, les représentants des parties demeurent très conscients de l'importance de prendre en compte leurs intérêts respectifs. À partir de là, ils analysent les avantages qu'il y aurait à résoudre la question par la concertation et évaluent ce qu'il en coûterait. Cette approche a été prédominante jusqu'à présent, les parties ayant réalisé, dans chaque situation vécue, que les voies rigides risquaient de mener à des conflits et d'aboutir à une impasse.

Réorganisation et mises à pied

Lorsque des situations particulières se présentent, les rencontres entre les parties peuvent être plus fréquentes. Là encore, la recherche de solutions en commun est la ligne directrice. À l'automne 2001, lors d'une réorganisation engendrant des mises à pied importantes, les parties ont travaillé ensemble pour développer des scénarios de reclassement des salariés et ont validé conjointement avec chacun des employés les résultats de leurs travaux.

L'employeur souligne que le temps consacré à ces travaux en partenariat a permis une implantation plus rapide de la réorganisation. Il mentionne que, par ailleurs, aucun grief n'a été déposé durant cette période. Le syndicat fait remarquer que les employés ont vécu cette opération en éprouvant relativement peu de stress, parce qu'ils étaient conscients que leurs représentants syndicaux participaient directement aux décisions. Le fait que les deux parties aient validé leurs choix avec chacun des employés par des rencontres a aussi été un facteur important de réussite.

Négociations

La partie syndicale se sent très à l'aise dans le contexte des opérations courantes et de l'application de la convention collective actuelle. Un réel climat de confiance s'est établi entre les intervenants.

L'employeur est ouvert à la méthode de négociation basée sur les intérêts, mais la partie syndicale souhaite être prudente et préfère conserver une position plus traditionnelle à l'approche des négociations. Cette attitude reflète bien celle des employés qui demeurent un peu critiques à l'égard de la haute direction qu'ils connaissent encore mal. Depuis 1993, les nombreux changements de responsables associés à chacune des tentatives d'implantation de nouvelles politiques de gestion ont créé un certain scepticisme parmi les employés. Depuis 2000, il semble que la situation commence à se normaliser et la prochaine négociation devrait être plus facile, dans un climat nouveau.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

C'est au comité des relations du travail qu'on se penche sur tout ce qui regarde la formation, et non au comité sur la formation, auquel on n'a guère recours. L'employeur offre de nombreuses options de formation aux cols blancs, celles-ci étant principalement liées aux changements technologiques dans le domaine de la bureautique.

Le comité de reclassification se réunit tous les deux mois. Il compte trois représentants de chacune des parties. Ce comité examine l'apparition de nouvelles tâches ou la modification des tâches et leur attribue une valeur pouvant parfois engendrer un changement d'échelon salarial.

Un programme intégré de reconnaissance de l'ancienneté et des efforts, nommé « Cap sur l'excellence », vient d'être mis sur pied. Il évalue différentes facettes de l'activité des employés (service à la clientèle, environnement, innovation, etc.). Les événements

marquant la reconnaissance de l'employeur sont maintenant distribués tout au long de l'année et associés aux divers événements sociaux du calendrier de l'entreprise.

Informations complémentaires

650 employés dont la majorité est syndiquée sous quatre unités syndicales distinctes

Convention collective actuelle : 1998-2003

Personnes-ressources

M. Réal Michelin, coordonnateur en relations de travail

M. Gérard Belloc, président du syndicat

Entrevue et rédaction réalisées par M. Jean-François Boivin, direction des innovations en milieu de travail (juillet 2003)

Section 7

La concertation sur un mode informel et informationnel

Les expériences suivantes présentent les aspects informels de la concertation. Elles soulignent que le maintien d'un dialogue souple entre les parties est requis dans un contexte de travail où il faut répondre à des multiples demandes à court terme. En outre, la concertation informelle facilite les échanges réguliers d'information.

Le rôle des échanges réguliers d'information est également abordé dans cette section. En effet, ils constituent le premier niveau d'une relation où les parties désirent travailler dans un esprit constructif. Ces échanges forment aussi la base d'une politique de transparence et de communications ouvertes qui favorise la confiance entre les parties et facilite l'évolution de leurs rapports vers des consultations mutuelles

Note : les fiches qui suivent ne portent pas seulement sur le thème mentionné ci-dessus car elles rapportent une expérience vécue dans son ensemble.

La concertation : un dialogue informel continu au service d'un bon climat de travail indispensable à la survie de l'entreprise

Résumé de la situation

La concertation, dont l'origine remonte à la mise sur pied d'un comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO), a joué un rôle important pour la sauvegarde de la Fondation du Théâtre du Nouveau Monde (TNM). Aujourd'hui, les échanges quotidiens permettent d'éviter l'accumulation de problèmes qui nuirait au bon climat de travail. Ce dernier est indispensable à la survie de cette institution culturelle qui doit beaucoup compter sur l'enthousiasme de ses employés pour maintenir le niveau d'excellence de la qualité de ses services.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

Le volet « échanges quasi quotidiens » de la concertation permet d'éviter que des problèmes, le plus souvent simples, s'amplifient si on ne leur trouve pas une solution rapidement. Tout en admettant que ces rencontres demandent du temps, le directeur des ressources humaines les considère essentielles au maintien d'un bon climat de travail.

De part et d'autre, on mentionne que la souplesse et la maturité des principaux acteurs de même que la franchise et la confiance mutuelle sont essentielles à l'instauration d'un climat harmonieux et à la réussite de la concertation.

Avec l'expérience, il devient plus facile de « compartimenter » les problèmes, ce qui évite d'entretenir des sentiments négatifs, par exemple, à la suite d'un règlement jugé moins favorable par certaines personnes. L'important, pour que la concertation réussisse, est en effet de maintenir le dialogue, ce qui, au dire des répondants, est facilité quand la personnalité des acteurs favorise cette orientation.

Éléments du contexte

La Fondation du TNM est une entreprise œuvrant dans le domaine culturel avec un budget limité. Cette situation occasionne des contraintes, comme celles d'avoir recours

à une proportion importante d'employés occasionnels et de devoir composer avec un taux de roulement relativement élevé.

Les employés occasionnels sont, pour la plupart, des étudiants susceptibles de quitter leur emploi à la fin de leurs études. Quant au personnel permanent, il est sans cesse sollicité par un marché extrêmement concurrentiel. Le défi de la direction est d'offrir un bon environnement pour retenir le personnel compétent.

En 1994, le CAMO a marqué un tournant décisif dans l'histoire des relations du travail de cette institution. On avait vécu une grève et un lock-out et les relations étaient carrément mauvaises. Dans le cadre de ce comité temporaire, l'intervention d'un médiateur a permis de se doter de mécanismes comme le comité de pilotage et d'améliorer graduellement le climat. On affirme que l'entreprise est sortie grandie de cette période difficile dont une quinzaine d'employés permanents, encore au service de la Fondation, furent témoins.

Les mécanismes de concertation

Les principaux mécanismes de concertation sont : le comité de coopération et de relations du travail (CCRT), le comité de pilotage et le comité de coordination qui est moins formel.

Au CCRT – qui se réunit aux deux mois, selon les besoins – on échange de l'information et on discute aussi de solutions. Ce comité est formé de trois membres pour chacune des parties, dont le directeur des ressources humaines et la présidente du syndicat. Les autres membres s'ajoutent selon les sujets à l'ordre du jour.

C'est au cours des réunions du CCRT que le syndicat obtient de la direction des réponses à ses questions ou à celles des employés. C'est aussi l'endroit où un problème peut être résolu, permettant ainsi de faire l'économie d'un grief.

Pour favoriser ce type de règlement à l'amiable, la direction n'hésite pas à prolonger le délai prévu à la convention collective pour le dépôt d'un grief. Le CCRT a ainsi l'occasion de se pencher sur la question et, peut-être, d'en arriver à une entente. Ce sont les échanges quotidiens entre le directeur des ressources humaines et la présidente du syndicat qui déterminent la fréquence des réunions du CCRT.

Au comité de pilotage, on aborde tous les sujets qui n'ont pas de lien avec la convention collective. D'ailleurs le directeur des ressources humaines n'y siège pas, la direction étant représentée par la directrice générale et artistique et par la directrice administrative. On y retrouve également un représentant de chacun des groupes d'employés, les non-syndiqués, les membres de l'International Alliance of Theatrical Stage Employees, Moving Picture Technicians Artists and Allied Crafts of the U.S. and Canada (IATSE) et les membres du SCEP.

Ce comité se réunit avec la même fréquence que le CCRT. On y fournit de l'information sur les orientations de l'entreprise aussi bien que l'on y discute de l'élaboration du plan stratégique ou de formation, bref de tout ce que l'on qualifie de sujets plus généraux.

Les procès-verbaux des réunions, tant ceux du CCRT que ceux du comité de pilotage, sont affichés et tous peuvent les consulter.

À un degré moindre, le comité de coordination est aussi un mécanisme de concertation. Une fois par mois, la direction invite tous les employés qui le souhaitent à un échange sur tout ce qui touche à la vie de l'entreprise. Actions et projets y sont abordés dans une ambiance conviviale. En place depuis 1997, ce comité se veut un autre moyen de satisfaire ceux qui se plaindraient de ne pas avoir accès à l'information. De plus, il favorise la camaraderie et l'esprit d'équipe, ce qui a un effet bénéfique sur l'atmosphère régnant au travail.

Les principaux aspects de la concertation

La concertation porte sur presque tout ce qui concerne la vie et le fonctionnement de l'entreprise. Phénomène relativement récent au TNM, elle est l'aboutissement de l'amélioration, au fil des années, des relations patronales-syndicales et du climat général. La concertation fait désormais partie des valeurs clés préconisées par la direction.

Étroitement liée au fonctionnement du CCRT et du comité de pilotage, la concertation trouve cependant son expression la plus vivante dans les échanges informels quotidiens entre la direction des ressources humaines et celle du syndicat. Maintenant le dialogue sert aussi bien à prévenir des situations conflictuelles qu'à trouver des terrains d'entente. En conséquence, le CCRT a moins de dossiers à traiter et les griefs sont peu nombreux.

Favorisée par la personnalité des acteurs, cette collaboration ne demeure possible que si ceux-ci savent faire accepter leurs compromis par la direction pour l'un et par ses membres pour l'autre.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

Les équipes semi-autonomes de travail

Issues du CAMO, les équipes semi-autonomes se veulent un moyen d'accroître la coopération des employés, et plus particulièrement les syndiqués (bien qu'il n'en soit pas fait mention dans la convention collective). Parmi les employés de la section locale 145 du SCEP, on retrouve quatre équipes œuvrant aux ventes, à l'entretien, à l'accueil et au télémarketing. La direction fait confiance aux équipes semi-autonomes qui, dans l'immense majorité des cas, trouvent des solutions à la fois valables et acceptables pour les parties. C'est faire confiance à ceux et celles qui connaissent le mieux le travail qu'ils font et reconnaître le fait que certains employés ont besoin de moins d'encadrement.

Tout en contribuant également à l'amélioration et au maintien d'un bon climat, cette formule a permis d'augmenter la productivité, les membres des équipes étant fiers et stimulés par les solutions qu'ils ont trouvées. L'adhésion aux solutions retenues est

d'autant plus grande que le taux de participation aux réunions des équipes est élevé, se situant aux environs des 2/3 des membres. À titre d'exemple, les employés de la billetterie (ventes) ont réglé, sans que la direction n'ait eu à intervenir, le problème de la tenue vestimentaire.

Informations complémentaires

55 employés syndiqués sur un total de 125

Convention collective actuelle : 2000-2003

Personnes-ressources

M. Rémi Garon, directeur des ressources humaines

M^{me} Dominique Durand, présidente du syndicat

Entrevue et rédaction réalisées par M. Yves Turcot, direction des innovations en milieu de travail (juin 2003)

**Reimer Express Lines Limited et
Union des chauffeurs de camions, hommes
d'entrepôts et autres ouvriers, Teamsters
Québec, section locale 106 (FTQ), Montréal**

Une concertation informelle à tous les niveaux

Résumé de la situation

La concertation dans l'entreprise de camionnage Reimer Express Lines se caractérise par son aspect très informel. La lutte contre la montre étant une constante et un facteur crucial dans ce secteur, les deux parties tiennent à ce que les mécanismes de concertation soient légers et réduits à leur strict minimum.

Malgré son caractère informel, la concertation dépasse le simple échange d'information. Les parties se consultent pour examiner ensemble des problèmes et trouver conjointement des solutions. Le syndicat est également associé à la prise de décisions sur des changements à venir.

La concertation chez Reimer est apparue comme une solution dans un contexte où l'industrie du camionnage a dû faire face à une intensification de la concurrence depuis la déréglementation de cette industrie, survenue avec le libre-échange. Les parties estiment que la concertation a permis de sauvegarder des emplois et même d'assurer la survie de l'entreprise. Cela dit, comme la concurrence est importante, la stabilité d'emploi et la rentabilité ne sont jamais acquises et restent un défi quotidien.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

Le développement de la concertation et sa dynamique chez Reimer sont liés à la mise en place d'une nouvelle philosophie de gestion adoptée consécutivement à la déréglementation du secteur des transports. Cette philosophie favorise la concertation en ce qu'elle met l'accent, entre autres, sur la qualité de la communication au sein de l'entreprise, sur la transparence dans la prise de décisions, ainsi que sur la consultation et la participation des employés.

Est-ce qu'un changement de personnel au niveau de la représentation des employés ou au niveau des cadres pourrait entraîner un changement de dynamique ou un retour à l'ancienne façon de faire ? Les parties sont convaincues que non, la nouvelle culture de l'organisation est bien ancrée et perçue comme nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. Un nouvel employé ou un nouveau cadre qui n'adopterait pas la nouvelle philosophie serait rapidement écarté.

Éléments du contexte

Les employés syndiqués sont les 58 chauffeurs et manutentionnaires rattachés au terminal de Montréal. Leur convention collective est d'une durée de cinq ans.

La déréglementation récente de l'industrie du camionnage a mis fin aux régimes des monopoles accordés auparavant aux entreprises sur un territoire donné par l'attribution de permis exclusifs. Dorénavant, quiconque peut se procurer un permis sur demande. Le résultat a été d'engendrer une forte concurrence dans cette industrie, entraînant une pression à la baisse sur les prix et sur les revenus.

Des emplois de qualité étaient menacés de précarité et les salaires subissaient, eux aussi, une pression à la baisse. La survie même de l'entreprise se trouvait en danger. Ce contexte a forcé l'employeur, les employés et leurs représentants syndicaux à revoir leurs façons de faire en matière de relations du travail et de pratiques de gestion. L'entreprise est alors passée d'une époque marquée par des rapports de confrontation à une époque de concertation. De nombreux concurrents qui n'ont pas pris ce tournant ne sont plus en affaires aujourd'hui.

Le changement d'approche a débuté en 2000. Il a été appliqué dans tous les terminaux de Reimer, qui en compte plus de 300, au Canada et aux États-Unis. Reimer a été acquis par Roadway Express, une compagnie américaine qui a une philosophie de gestion comparable à celle de Reimer. Le changement n'est pas appliqué au même rythme partout, mais, selon le représentant de la direction, « on va dans la même direction et bientôt tout le monde sera au même niveau ».

Pour effectuer ce changement fondé sur la concertation, les parties se sont inspirées de ce qui se fait ailleurs. L'expérience de certaines entreprises (Harley Davidson, Saturne, Alcoa, entre autres) leur a servi d'exemples.

Les mécanismes de concertation

La concertation se pratique surtout de façon informelle. Les problèmes sont résolus à mesure qu'ils se posent. Dès qu'il y a un problème, les parties communiquent entre elles pour le résoudre. Les parties insistent beaucoup sur le climat de confiance et de transparence qui prévaut.

On compte trois comités mixtes, qui se réunissent au besoin seulement : un comité des griefs, un comité de santé et de sécurité du travail ainsi qu'un comité chargé de faire des propositions visant à améliorer le rendement de l'entreprise. Il s'agit de petits comités. Ils misent sur la participation des employés des différents corps d'emplois, pas seulement sur celle des représentants syndicaux.

Les principaux aspects de la concertation

La concertation s'applique à l'ensemble des sujets. On applique la politique de la « porte ouverte » et du livre ouvert. Tout est sur la table, dans la transparence la plus complète.

Les trois comités mixtes traitent d'aspects plus spécifiques.

Le comité des griefs

On n'a pas eu besoin de le réunir depuis deux ans. Il y a très peu de griefs. Quand il y en a, en général on les désamorce rapidement. Prenons par exemple les mesures disciplinaires, un domaine où l'approche a complètement changé. Auparavant, on appliquait une mesure disciplinaire avant de discuter. Si la mesure était jugée trop sévère, il fallait un grief pour la renverser. Maintenant, on réunit d'abord tout le monde et on discute pour faire consensus et déterminer ensemble la mesure la plus appropriée. Dans ce scénario, on n'a plus besoin de recourir à la procédure de grief pour contester. Cette approche conciliante, en matière de griefs, se reflète dans la convention collective qui prévoit que l'employé doit d'abord discuter du problème directement avec son superviseur avant de pouvoir déposer une demande de grief.

Le comité de santé et de sécurité du travail

Il se réunit une fois par mois. On a constaté une réduction marquée du nombre d'accidents au cours des récentes années. Cette réduction s'explique par l'accent placé sur la prévention et par un meilleur encadrement des nouveaux employés.

Le comité « 78 now »

Formé récemment, ce comité a pour mandat de trouver des idées pour améliorer la rentabilité. Le « ratio d'opération », c'est-à-dire la plus-value qui reste à la fin une fois les dépenses payées, se situe en général à 94. Cependant, à Montréal et Toronto, le ratio visé est de 78, car il est plus rentable de se situer aux extrémités du réseau de distribution en Amérique du Nord. Le comité est formé de un ou deux chauffeurs, d'hommes de quai et de un ou deux employés de bureau. Dans ce comité, on parle surtout des aspects financiers. Selon les parties, ce comité est étonnamment efficace et génère des idées fructueuses. On songe à créer d'autres comités de ce genre pour s'occuper d'aspects plus spécifiques liés à la rentabilité, comme un comité sur la productivité ou un comité sur les « facteurs d'équivalence ».

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

Reimer – une entreprise qui existe depuis 50 ans – a toujours eu une philosophie de gestion favorisant la bonne entente et le respect entre les personnes. Le succès de la concertation ne serait pas étranger à cette culture d'origine qui offrait une prédisposition favorable. Il n'y a jamais eu de grève chez Reimer.

Pour faire face aux défis posés par la déréglementation de l'industrie du camionnage, la direction de l'entreprise a décidé de revoir complètement son style de gestion. Le nouveau mode de gestion est qualifié de « style en ligne » (horizontal), par opposition à un style hiérarchique (vertical). Selon cette conception, les deux parties se considèrent comme des partenaires égaux et mutuellement dépendants.

On a procédé aussi à une revalorisation du métier de camionneurs. Ils sont maintenant considérés comme des représentants de la compagnie. On estime qu'ils jouent un rôle stratégique, puisque ce sont eux qui sont en relation directe avec les clients. Chacun possède sa carte d'affaires à titre de « chauffeur représentant ». Le chauffeur est incité à développer une relation avec le client. La situation contraste avec ce qu'elle était avant, à l'époque où le camionneur était assimilé à un ouvrier qui devait se faire discret et laisser ses supérieurs traiter avec le client.

En outre, l'employeur autant que les routiers se font un devoir d'informer les clients de la présence du syndicat des Teamsters dans l'entreprise. Cette information est utilisée comme un argument de vente pour faire valoir le caractère professionnel du service offert, en se démarquant ainsi des compétiteurs qui s'improvisent « en amateurs ». Sur la page d'accueil du site Internet de Roadway (qui renvoie aussi à celui de Reimer), on trouve une section « Teamsters ».

Tous les corps d'emploi dans l'entreprise participent à ce changement : employés de bureau, hommes de quai, camionneurs. Des rencontres entre l'ensemble des employés et les cadres sont l'occasion d'échanger des informations et des idées, de définir ensemble les objectifs, de se mobiliser, de permettre à chacun de se situer et de comprendre son rôle par rapport aux activités de l'entreprise.

Informations complémentaires

58 employés syndiqués (chauffeurs et manutentionnaires)

Convention collective actuelle : 1998–2003

Personnes-ressources

M. Norman Tees, gérant du terminal

M. Léo Laliberté, agent négociateur

Entrevue et rédaction réalisées par M. Daniel Villeneuve, Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (mars 2003)

La concertation, un élément important d'une pratique de gestion en souplesse

Résumé de la situation

Cascades Lupel inc. pratique une politique de « portes ouvertes » qui permet d'éviter l'accumulation de problèmes en les réglant au fur et à mesure qu'ils se présentent. Cette ouverture favorise la communication, prend en considération les idées et les opinions des employés, facilite le changement et le règlement des litiges. La transparence et la communication accroissent la confiance entre les parties.

La concertation permet essentiellement de concilier les différents points de vue. Elle est orientée vers la recherche de solutions satisfaisantes pour les deux parties et touche l'ensemble des sujets en rapport avec la convention collective. Elle n'est pas nécessairement structurée et résulte de discussions entre les parties sur leurs problèmes respectifs.

Le Comité de santé et sécurité du travail est très actif en raison de la volonté des propriétaires dirigeants d'en faire un dossier prioritaire. La santé et la sécurité peuvent même influencer sur le partage des profits aux employés et aux cadres si certains résultats ne sont pas atteints.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

La majorité des problèmes découlent de l'interprétation de la convention collective. En remontant à la source du problème, les parties peuvent comprendre leur perception respective et cerner ainsi leur interprétation des clauses visées.

Par ailleurs, selon la partie patronale, l'imposition de son point de vue, sans tenir compte des préoccupations des travailleurs, peut générer une insatisfaction généralisée. Pour éviter cela, lors de l'application d'une nouvelle pratique ou d'un changement organisationnel, l'employeur en avise le syndicat préalablement afin que ce dernier soit en mesure de l'expliquer aux employés. Il s'assure, avant l'implantation, d'obtenir l'opinion du syndicat. Souvent les interventions syndicales permettent d'envisager d'autres solutions.

La concertation tire sa source d'une philosophie de gestion de l'entreprise axée sur la communication, l'ouverture et la transparence, ainsi que de l'attitude positive du syndicat à cet égard.

Éléments de contexte

Cascades Lupel inc. est une industrie de produits minéraux non métalliques. L'effectif est de 52 employés, dont 42 sont membres d'un syndicat affilié à la Centrale des syndicats démocratiques (CSD). La convention collective actuelle a été signée en 1999 et expire en 2008. C'est la première convention collective de longue durée, les précédentes ayant été de trois ans.

La signature d'une convention collective de longue durée était nécessaire afin de donner une assurance de paix sociale exigée par un client dans un contrat à long terme. Dans cette entente, une clause touchant la rémunération tient compte de l'inflation et aussi de la participation de l'employeur au REER des employés. La direction estime à partir de cette expérience qu'une convention collective devrait toujours être ouverte. Des lettres d'entente permettent de formaliser les accords entre les parties (onze ont été signées depuis 1999).

Dans le passé, les relations du travail ont été assez tendues. La santé financière, le manque de commandes, une période de fermeture, des problèmes de relations interpersonnelles, etc. ont eu des répercussions durant plusieurs années. Cependant, depuis le milieu des années 1990, les choses ont changé. Aussi, le nombre de griefs a considérablement diminué et 95 % d'entre eux sont réglés avant d'être portés devant un arbitre.

Les mécanismes de concertation

La concertation est essentiellement informelle. Les parties se rencontrent au besoin pour traiter de sujets qui les préoccupent. Lorsque cela s'avère nécessaire, elles se donnent le temps de réfléchir pour en arriver à des solutions satisfaisantes.

Seul le Comité de santé et sécurité du travail revêt un caractère formel. Cinq à sept personnes s'y réunissent pour débattre des questions relatives à ce domaine.

Les principaux aspects de la concertation

Tous les sujets liés à la convention collective peuvent être traités sur la base de la concertation. Les mouvements de personnel et les remplacements sont ceux qui reviennent le plus souvent.

Le Comité de santé et sécurité traite du plan d'action annuel, des accidents du travail, des rapports d'enquête, d'analyse d'accidents, etc. Il couvre aussi tout l'aspect des rôles d'inspection, de défaillance ou de non-conformité par rapport à des normes avec des échéanciers, de même que de la santé et de l'hygiène des travailleurs (ex. : vérification par rapport au niveau d'audition des travailleurs, tests de gaz), la brigade d'incendie, etc. La formation à cet égard est assumée par le centre de formation des usines Cascades.

Quant aux changements technologiques, l'employeur et les employés se rencontrent afin de discuter notamment de mécanique, d'électrotechnique, de production, de techniques de travail. Les employés effectuent souvent eux-mêmes les modifications requises à l'équipement ou à la programmation. Les personnes en charge de l'équipement sont en mesure de donner des conseils et commentaires pour des améliorations. De fait, chaque employé, s'il a une modification à proposer dans son secteur d'usine, peut la soumettre et, si le projet est viable, il sera réalisé.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

Deux fois par année, il y a des rencontres avec les employés pour une présentation du budget. Les employés peuvent rencontrer le contrôleur pour connaître l'état des ventes et les chiffres du dernier mois. Ainsi, ils sont en mesure d'évaluer la gestion de l'entreprise. L'employeur visant à faire des employés des partenaires, ceux-ci sont impliqués à part entière. De plus, en ce qui concerne la rémunération, il y a partage des bénéfices.

Le style de gestion « portes ouvertes » signifie que n'importe qui peut avoir accès en tout temps à n'importe quel superviseur. La hiérarchie est d'ailleurs aplatie dans cette entreprise, ce qui favorise la fluidité des communications. L'application de cette politique place parfois les gestionnaires dans des situations difficiles à gérer, compte tenu des horaires des différentes équipes d'employés.

Informations complémentaires

36 employés syndiqués

Convention collective actuelle : 1999-2008

Personnes-ressources

M. Pierre Guay, directeur de l'usine

M. Philippe Germain, directeur des ressources humaines

M. André Charest, président du syndicat

Entrevue et rédaction réalisées par M. Yves Hallée, direction de la recherche et de l'évaluation (mai 2003)

Section 8

La concertation en matière de santé et de sécurité du travail

La concertation en matière de santé et de sécurité du travail permet de connaître toutes les dimensions des problèmes ainsi que les préoccupations des salariés qui sont visés. Il en résulte que les mesures adoptées tiennent compte de tous les aspects d'une question pratique, apparaissent comme légitimes et sont bien comprises par les salariés. Cela renforce l'adhésion de toutes les personnes concernées à l'application concrète des mesures de santé et de sécurité.

Note : les fiches qui suivent ne portent pas seulement sur le thème mentionné ci-dessus car elles rapportent une expérience vécue dans son ensemble.

**Nexfor-Norbord, division La Sarre et
Syndicat canadien des communications, de
l'énergie et du papier, section locale 3094
(SCEP-FTQ), La Sarre**

**La concertation, un facteur de dynamisme du comité de santé et de
sécurité du travail**

Résumé de la situation

La santé et la sécurité du travail occupent une place importante à Nexfor-Norbord, une entreprise œuvrant dans le secteur du bois. Au sein du comité de santé et de sécurité du travail, la concertation repose sur le dynamisme et sur la saine émulation entre les employés pour identifier les situations à risques. Cela permet une plus grande sensibilisation et maintient un esprit de partenariat.

La transparence de la direction sur ses projets d'avenir et des communications régulières et ouvertes avec les employés assurent l'atteinte de bonnes performances pour l'entreprise.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

Selon le représentant syndical, le franc dialogue qui existe aujourd'hui entre les employés, la direction et le syndicat a un effet bénéfique sur la production et la qualité des produits. Les avantages qui en résultent pour l'entreprise bénéficient aux salariés, puisqu'ils conservent leur emploi.

Selon l'employeur, l'application d'une politique de transparence dans la divulgation des façons de faire et des résultats obtenus dans divers domaines, a un effet positif indéniable sur l'attitude du syndicat et des employés de même que sur le suivi des mesures adoptées, notamment en matière de santé et de sécurité du travail.

Éléments du contexte

Dans le passé, les relations ont été tendues entre la direction, les employés de production et d'entretien ainsi que les journaliers regroupés dans le syndicat de l'usine de La Sarre.

Mentionnons, à titre d'exemple, la grève de 1981, le lock-out de 1984 puis l'acquisition de l'usine par un nouveau propriétaire dans les années qui suivirent. En 1995, des

changements technologiques importants entraînent de nombreuses mises à pied. En 1997, une menace de fermeture planait sur l'établissement.

À la fin des années 1990, les deux parties ont réalisé qu'il leur restait peu d'options pour travailler à la consolidation de la position concurrentielle de l'usine et au maintien des emplois. Elles ont alors décidé de trouver ensemble des solutions pour améliorer la productivité des opérations de production. Dans ce contexte, la concertation fut rapidement mise en œuvre dans un domaine où les deux parties ont mutuellement intérêt à obtenir des résultats concrets : la santé et la sécurité du travail.

La durée de l'actuelle convention collective est de cinq ans, à l'instar de ce que l'on retrouve chez des concurrents du même secteur. Mentionnons que seulement onze griefs ont été déposés pendant toute la durée de la dernière convention collective.

Les mécanismes de concertation

Un comité d'intérêts mutuels permet aux deux parties de discuter de tout sujet pertinent touchant l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines et les relations du travail. Ce comité se réunit à intervalles de trois à six mois ou au besoin. D'une façon générale, les parties abordent les problèmes discutés dans l'intention de trouver un terrain d'entente.

Le comité de santé et de sécurité du travail regroupe des représentants qui, le plus souvent, ne sont pas membres du comité d'intérêts mutuels. Il se réunit mensuellement.

Les principaux aspects de la concertation

Le comité d'intérêts mutuels discute des demandes déposées par l'une ou l'autre des parties : horaires de travail, santé et sécurité du travail, application de la convention collective, formation, amélioration de la qualité, etc. Les parties tentent de trouver ensemble des solutions aux problèmes éprouvés. En outre, les dossiers majeurs et l'information stratégique que la direction transmet à tous les employés sont repris et discutés au sein de ce comité.

Un dialogue ouvert fait partie des politiques de cet établissement. Ainsi, les employés peuvent discuter de leurs problèmes de travail directement avec leur contremaître ou avec le surintendant de l'usine. Cette façon de faire permet de repérer les problèmes en peu de temps et d'apporter rapidement des solutions. Le syndicat est généralement informé de ces démarches et peut participer à la recherche de solutions. Toutefois, le syndicat n'intervient directement que dans des situations extrêmes.

La direction travaille activement auprès des cadres de premier niveau pour maintenir un dialogue ouvert avec les employés. Elle a d'ailleurs offert à ses contremaîtres des cours sur la communication avec les employés.

Les employés ont, dans bien des cas, plusieurs années d'ancienneté à leur actif. Ils se montrent très efficaces pour repérer les problèmes et n'hésitent pas à en faire part à l'employeur.

Le comité de santé et de sécurité du travail utilise des méthodes de travail semblables à celles qui viennent d'être décrites. Il lui incombe cependant de mettre rapidement en application les mesures adoptées, avec la coopération active des employés, pour obtenir des résultats mesurables dans l'intérêt de tous. Les procès-verbaux des réunions du comité sont affichés pour que les employés puissent en prendre connaissance.

Au cours des réunions du comité de santé et de sécurité du travail, les points suivants sont régulièrement abordés :

- le suivi des sujets abordés pendant la réunion précédente;
- le bilan des accidents et des incidents du mois;
- les suggestions reçues, notamment dans le cadre du programme de rachat (analyse des solutions proposées);
- l'évolution du système d'amélioration de la prévention des accidents dont la description est donnée plus bas.

Le travail du comité de santé et de sécurité du travail est de renforcer celui des représentants à la prévention qui visitent régulièrement l'ensemble des lieux de travail et discutent avec les employés. Le représentant à la prévention peut également signaler un risque en s'adressant directement à un contremaître qui, si possible, corrige immédiatement la situation.

Pour assurer la continuité de la concertation, il est important que les recommandations faites par le comité de santé et de sécurité du travail soient mises en application par la direction dans des délais assez rapides et que les motifs de ses décisions (les coûts, la disponibilité des personnes requises, etc.) soient bien compris par tous.

Depuis un an, pour faciliter l'analyse des risques des différents postes de travail, un certain nombre d'employés passent d'une unité à l'autre (scierie, rabotage). Ainsi l'analyse de risques est faite par une équipe mixte d'employés provenant de ces deux unités; on a constaté que les employés venant de l'autre secteur ont un œil plus critique sur les objets d'analyse.

Des rencontres sont organisées entre les comités de santé et de sécurité du travail des divers établissements, pour faciliter les échanges d'information ainsi que le partage des expériences et de l'expertise.

Enfin, l'importance accordée à la santé et à la sécurité du travail et au travail concerté est renforcée par des mesures complémentaires de stimulation de la prévention mises en œuvre dans le cadre de la gestion des ressources humaines décrites dans la section qui suit.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

Des rencontres avec les cadres et tous les employés permettent à la haute direction d'expliquer les résultats atteints comparativement aux résultats escomptés : production, rentabilité, santé et sécurité du travail, etc. Ces rencontres, appelées « dîners du président », ont lieu tous les trimestres et regroupent les employés par quart de travail. À cette occasion, l'employeur paie le repas.

Pour faire le pont entre ces rencontres et assurer une continuité dans les communications, la direction publie un communiqué bimensuel faisant état de l'évolution des principaux domaines de la vie de l'établissement. On y trouve de l'information sur la santé et la sécurité du travail, sur la qualité des opérations, sur l'état du marché, sur les exploitations forestières et sur l'environnement. Des sondages internes indiquent que les employés lisent ces communiqués avec intérêt.

Système d'amélioration de la prévention contre les accidents Nexfor-Norbord

Depuis environ cinq ans, un programme d'incitation à la prévention a été mis sur pied. L'employeur gère les normes d'application; il reçoit régulièrement les suggestions que les employés lui font pour améliorer ce programme.

Ce programme suscite une certaine compétition entre les équipes de l'établissement. Un système de pointage a été instauré, qui tient compte de plusieurs éléments, comme le nombre de suggestions d'amélioration de la prévention, le nombre d'accidents, les réponses à un questionnaire soumis trimestriellement aux employés en matière de connaissance générale sur la santé et la sécurité du travail, etc. De plus, une équipe dont un membre aurait subi un accident peut racheter les points perdus si elle présente une solution pour remédier au problème révélé par l'accident.

Chaque employé reçoit un montant annuel proportionnel à la cote obtenue par l'unité et par son équipe. Comme les sommes en jeu sont non négligeables, une réelle émulation s'est établie parmi les employés de l'usine. Au fil des années, le nombre d'accidents a significativement diminué. L'an dernier, l'établissement s'est classé le premier à la Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec pour le plus faible taux de réparation parmi les établissements de 100 employés et plus de l'industrie du sciage.

Informations complémentaires

175 employés dont environ 130 syndiqués

Convention collective actuelle : 1999-2004

Personnes-ressources

M. Alain Perron, surintendant général

M. Gilles Shink, président du syndicat

Entrevue et rédaction réalisées par M. Jean-François Boivin, direction des innovations en milieu de travail (avril 2003)

L'ouverture des parties au dialogue dans un climat de travail serein

Résumé de la situation

La concertation se traduit par une communication constante entre les représentants des deux parties dans le but d'améliorer les processus et les rendements. Les échanges portent sur tous les sujets touchant les employés et leur travail. La confiance entre les parties permet des échanges ouverts. Lorsque survient un problème, elles tentent, autant que possible, d'éviter de recourir à la convention collective pour trouver d'autres solutions nouvelles. La convention collective ne sert que de garde-fou.

Enseignements pratiques rapportés par les parties

Pour l'employeur, la concertation s'avère aussi importante que la communication. L'absence de communication entrave en effet l'essor de l'entreprise, tandis que le manque de concertation peut handicaper ses forces.

Un syndicat qui représente bien ses membres aide une entreprise à fonctionner de façon efficace. Les représentants syndicaux prennent des décisions qui vont dans le sens souhaité par les membres et savent leur expliquer les ententes qu'ils proposent de conclure avec l'employeur. On évite ainsi de trop nombreux allers-retours entre l'assemblée générale et les tables de discussion. Toute nouvelle mesure est implantée avec rapidité et efficacité, tout en étant bonifiée par les suggestions des employés. Le temps pris pour débattre des décisions de l'administration est amplement récupéré lors de leur mise en application puisqu'elles ont l'aval du plus grand nombre.

Pour le syndicat, un employeur ouvert et flexible en ce qui concerne le travail et les salariés permet aux parties la recherche commune de solutions. En général, les deux parties bénéficient des résultats de ce type d'approche. Alors que les employés étaient anciennement relégués à leur poste sans droit de parole, ils ont maintenant l'impression d'être perçus par l'employeur comme une ressource pouvant faire naître des idées nouvelles, améliorer les méthodes de travail et, ainsi, la productivité.

Le syndicat perçoit la concertation comme une bonne relation d'affaires avec l'employeur. Il travaille en vue d'une amélioration des processus et des rendements, ce qui permet à ses membres d'améliorer leurs revenus et leur qualité de vie au travail.

Éléments de contexte

La compagnie Agromex (qui appartenait autrefois à la compagnie Nutribec) travaille dans l'abattage et la préparation des viandes de porc. Elle a été achetée en 1989 par l'entreprise F. Ménard. Le changement de propriétaire a rapidement eu un effet positif sur l'esprit de la gestion de l'établissement et la qualité des relations du travail. La situation difficile qu'avait connue le précédent propriétaire avait mené les relations patronales-syndicales vers un certain niveau de maturité.

Le fait que le directeur de la production ait été anciennement un employé de cette entreprise et que, de surcroît, il ait participé à ce titre à l'élaboration de la première convention collective représente sans doute un atout pour cet établissement. D'ailleurs, la convention collective actuelle est d'une durée relativement longue, mais ce point ne fut pas l'objet de discussions importantes lors de la dernière négociation. Dans son ensemble, la négociation fut d'ailleurs très courte et la proposition de convention a été acceptée par les employés avec une forte majorité.

Il y a quelques années, l'usine a emménagé dans un autre lieu, ce qui a entraîné d'importantes modifications dans l'organisation du travail.

Les mécanismes de concertation

Les parties sont ouvertes à la discussion et, la plupart du temps, elles recherchent ensemble les solutions aux problèmes. La direction applique une politique non écrite de porte ouverte tant pour les délégués syndicaux que pour l'ensemble des employés.

Un principe de base est appliqué depuis de nombreuses années, soit le respect de la parole donnée. Comme ce principe n'a jamais été brisé, la confiance est grande. Les parties évitent d'avoir recours systématiquement à la convention collective, celle-ci constituant le dernier recours s'il n'y a pas entente.

La convention collective ne fait pas état d'un comité de relations du travail. Il est convenu entre les parties qu'une rencontre des représentants ait lieu dès que l'on constate un problème. Lors de ces rencontres, elles savent distinguer l'étape de la recherche de solutions de celle de la négociation proprement dite. Ainsi, les parties joignent d'abord leurs efforts pour collecter l'information, analyser la situation et élaborer des solutions possibles. Dans un second temps, au moment des décisions, elles passent en mode de négociation, tentant de part et d'autre de trouver un terrain d'entente équitable et satisfaisant pour les deux parties.

Selon les situations, les solutions retenues peuvent aller au-delà de la convention ou, au contraire, être plus contraignantes. Dans les deux cas, les parties s'ajustent, négociant des avantages en échange des points cédés. Les résultats de la négociation sont sanctionnés par l'assemblée des employés. Étant donné le haut niveau de confiance, les solutions aux problèmes rencontrés ne sont pas toujours sanctionnées par une lettre d'entente.

Les principaux aspects de la concertation

Les rencontres portent sur tous les problèmes que peut éprouver l'une des deux parties dans les domaines de la gestion des ressources humaines, des relations du travail, de la santé et sécurité ou de l'organisation du travail, que le sujet soit ou non clairement inscrit dans la convention collective (embauche, vacances, assurances, etc.).

Santé et sécurité du travail

Les risques sont élevés dans ce type d'industrie et un certain retard existe par rapport à d'autres secteurs où les mesures de santé et de sécurité sont en force depuis très longtemps. Ainsi, l'employeur tente auprès des employés d'augmenter le niveau de sensibilisation aux risques. Les deux principales sources de risques sont les blessures dues aux outils tranchants, utilisés pour la production, et les blessures musculo-squelettiques associées à un travail répétitif.

Outre la modernisation de l'entreprise qui a pu améliorer les conditions et l'environnement du travail, l'employeur a engagé un chiropraticien qui est présent quatre jours par semaine. Le chiropraticien offre des services aux employés deux jours par semaine dans chacun des deux établissements de l'entreprise.

Les employés peuvent le consulter sur les lieux de travail : ils évitent ainsi les temps d'attente, en plus de pouvoir circonscrire un problème dès l'apparition des premiers symptômes. Cette initiative de l'employeur commence à porter fruits un an après sa mise en place. Ce type d'investissement dans la santé des employés a déjà été fait dans des entreprises d'autres secteurs au Québec où le travail est également répétitif. Des baisses spectaculaires du nombre de jours d'absence dus à des accidents ont même été rapportées dans les médias.

Notons que l'employeur a complété ce service en offrant dans le milieu de travail un gymnase où les employés peuvent améliorer leur capacité physique ou remédier à des faiblesses observées.

Le comité de santé et de sécurité du travail se réunit mensuellement. Comme les locaux sont neufs et que l'environnement n'est plus appelé à changer pour une certaine période, le Comité travaille en priorité sur les événements. Chaque accident est étudié et les causes sont circonscrites.

Organisation du travail

L'emménagement dans une nouvelle usine a obligé les parties à revoir l'organisation du travail. Par exemple, une plus grande capacité de production et l'embauche importante de nombreux employés, liées à des quotas réglementés pour ce secteur, ont obligé l'employeur à ramener la production à une seule équipe (de jour) alors qu'il y en avait deux dans l'ancienne usine.

De même, une révision temporaire de la période de probation a facilité auprès de certains employés l'obtention de postes réguliers. L'insécurité face au maintien ou à la modification de certains postes, ou face aux règles de promotion, furent des sujets

abordés lors du déménagement.

Initialement, lors de l'arrivée dans les nouveaux locaux, il n'était pas prévu que les employés puissent changer de poste. Mais après quelques mois d'expérience, ils en ont fait la demande à l'employeur. Après avoir analysé la situation, on s'est entendu pour instaurer un système de rotation des postes. Actuellement, les employés changent de poste toutes les deux heures.

Éléments importants de la gestion des ressources humaines

Formation

On fait de la formation de façon continue dans cette entreprise. Une ressource et demie est vouée entièrement à ce travail et des employés plus expérimentés sont également mis à contribution. Pour tout nouvel employé et tout changement de niveau, l'employeur exige que l'employé reçoive une formation portant sur les méthodes de travail propres à son nouveau statut.

Les parties discutent ensemble de la formation, des besoins, des contenus et des méthodes. L'employeur a bénéficié de subventions pour refaire les manuels de formation de chacun des postes.

Communication

L'employeur vient tout juste d'engager un conseiller en communication pour dresser un plan de communication pour les diverses entreprises du groupe F. Ménard. Ainsi, l'établissement Agromex a maintenant un journal interne où l'on trouve un volet administratif, un autre sur la santé et la sécurité du travail et d'autres, plus personnels, pour favoriser un certain esprit de groupe parmi tous les salariés, cadres ou syndiqués.

Activités physiques

Lors du déménagement, des espaces disponibles ont permis à l'employeur de réserver une salle d'exercice pour les employés. En dehors de leurs heures de travail, ils bénéficient d'une gamme complète d'exercices. L'accès à ce local est sous la supervision d'un spécialiste du sport qui évalue les employés voulant améliorer leur condition physique, et développe pour eux un programme d'entraînement. Il est possible également d'obtenir un plan d'exercice et un programme d'alimentation visant la perte de poids. Ce spécialiste est présent quatre après-midi par semaine après le quart de travail.

Le gymnase complète le travail du chiropraticien, permettant aux employés blessés ou souffrant de problèmes musculo-squelettiques de retrouver une meilleure forme avant que la situation ne dégénère.

Informations complémentaires

325 employés, dont 300 syndiqués

Convention collective actuelle : 2001 - 2007

Personnes-ressources

M. Serge Gentile, directeur des ressources humaines

M. Joël Forget, délégué syndical

Entrevue et rédaction réalisées par M. Jean-François Boivin, de la direction des innovations en milieu de travail (juillet 2003)