

**La dynamique de la
concertation
patronale-syndicale
au Québec**

Rapport d'enquête

La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec

Rapport d'enquête

Ministère du Travail

Québec 

Le contenu de cette publication a été rédigé par Mustapha Bettache de 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: 2-550-41506-X

© Gouvernement du Québec

Avant-propos

Mustapha Bettache a mené l'enquête, analysé les résultats et rédigé le présent rapport d'enquête. Jean-François Boivin a effectué le traitement et la gestion des données statistiques. Rose-Marie Étienne s'est occupée de la mise en pages. Dalil Maschino a supervisé la réalisation de cette enquête.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont rempli le questionnaire. Par ailleurs, nous sommes redevables aux personnes qui, par leurs commentaires et leurs remarques, ont apporté une précieuse collaboration à cette enquête. Il s'agit de Monique Richard, médiatrice au ministère du Travail, de Jean Boivin, professeur au Département de relations industrielles de l'Université Laval, de Pierre Lafontaine, coordonnateur à la Centrale des syndicats démocratiques (CSD), de Gregor Murray, professeur à l'École des relations industrielles de l'Université Montréal, et de Serge Wagner, consultant.

En outre, les membres du comité de lecture ont grandement contribué à la forme finale du présent rapport. Nos remerciements s'adressent aussi à Danielle Fredette, Jocelyne Hallée et Claire Tremblay ainsi qu'à François Delorme.

Cette étude fait partie d'une série de documents produits par la Direction des innovations en milieu de travail et rendus publics par le ministère du Travail, qui portent sur des pratiques innovatrices dans les relations patronales-syndicales. Il s'agit de :

- *Fiches sur 38 expériences vécues en matière de concertation patronale-syndicale*, par Jean-François Boivin, Yves Hallée, Dalil Maschino, Michel Sauvé, Julie Thériault, Yves Turcot et Daniel Villeneuve, octobre 2003.
- *Recueil de dispositions de conventions collectives portant sur la concertation patronale-syndicale*, par Jean-François Boivin, Rose-Marie Étienne et Yves Turcot, octobre 2003.
- *Quelques précisions sur la concertation patronale-syndicale (définitions, avantages, contraintes et facteurs qui la facilitent)*, par Dalil Maschino, 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.

Ces documents sont tous disponibles sur le site web du ministère du Travail :

www.travail.gouv.qc.ca

Table des matières

	Page
Liste des tableaux	IX
Introduction	1
PARTIE 1 La concertation et l'évolution des relations du travail	3
1.1 Le concept de concertation : essai de définition	5
1.2 Les concepts associés à la concertation	6
1.2.1 La consultation	6
1.2.2 La négociation	6
1.2.3 Le partenariat	7
1.2.4 La participation	7
1.3 La concertation : un processus en trois étapes ?	7
1.4 L'évolution des relations du travail au Québec	8
1.4.1 L'évolution des contrats collectifs de travail au Québec	10
1.4.2 Les conventions collectives de longue durée	11
1.4.3 L'évolution des services offerts par le ministère du Travail	11
PARTIE 2 Méthode	13
2.1 Objectif et justification de l'enquête	15
2.2 Caractéristiques des données	15
2.3 Critères d'analyse	18
PARTIE 3 Résultats de l'enquête	19
3.1 L'État de la concertation patronale-syndicale	21
3.1.1 Climat général de la concertation dans les établissements	21
3.1.2 Facteurs associés à un climat positif de la concertation	21
3.2 Les mécanismes de concertation	25
3.2.1 Les comités	25
3.2.2 Les accords et les lettres d'entente	26
3.2.3 Les rencontres patronales-syndicales	26
3.2.4 Le dialogue au quotidien axé sur la résolution de problèmes	27

	Page
3.3 Les aspects concrets du dialogue patronal-syndical	27
3.3.1 Fréquence des échanges entre les employeurs et les syndicats	28
3.3.2 Sujets discutés par les parties	31
3.3.3 Portée de la concertation : de l'échange d'information aux décisions conjointes	35
3.4 Les facteurs facilitant le dialogue	41
3.4.1 Les pratiques de gestion et leurs effets sur la concertation	42
3.5 Les obstacles à la concertation	44
3.6 Les objectifs poursuivis par la concertation	46
3.7 Les retombées de la concertation	47
3.8 La concertation et gestion des ressources humaines	49
3.9 La concertation dans le cadre des conventions collectives de longue durée	52
3.10 La concertation patronale-syndicale et la gestion des employés	55
SYNTHÈSE	57
NOTES DE BAS DE PAGE	65
BIBLIOGRAPHIE	67
ANNEXES	
Annexe 1 : Questionnaire A	
Annexe 2 : Questionnaire B	

Liste des tableaux		Page
Tableau 1	Répartition des répondants selon la durée des conventions collectives	16
Tableau 2	Répartition des répondants selon l'affiliation du syndicat signataire ...	17
Tableau 3	Répartition des répondants selon le caractère privé ou public de leur établissement	17
Tableau 4	Répartition des répondants selon leur appartenance aux grands secteurs d'activité économique	17
Tableau 5	Répartition des répondants selon l'état de la concertation dans les établissements	21
Tableau 6	Proportion des répondants chez qui la concertation est bonne ou très bonne et qui utilisent un mécanisme de concertation	23
Tableau 7	Fréquence des comités	26
Tableau 8	Mécanismes de concertation et climat de concertation	27
Tableau 9	Proportion des répondants dont les réunions des comités sont fréquentes pour l'ensemble et selon le climat de concertation	29
Tableau 10	Proportion des répondants ayant des réunions fréquentes hors comité pour l'ensemble et selon le climat de concertation	30
Tableau 11	Proportion des répondants ayant des discussions fréquentes sur un sujet donné, pour l'ensemble, pour les employeurs et les syndiqués seulement	34
Tableau 12	Proportion des répondants ayant des discussions fréquentes selon le sujet et le climat de concertation	35
Tableau 13	Proportion des répondants selon le mécanisme et le niveau de concertation	37
Tableau 14	Proportion des répondants selon le comité et le niveau de concertation	37
Tableau 15	Proportion des répondants selon le mécanisme de concertation, le climat et le niveau de concertation	38
Tableau 16	Niveau de concertation selon les sujets	40
Tableau 17	Proportion des répondants selon différents facteurs favorisant la concertation et le climat de concertation	42

	Page
Tableau 18	Proportion des répondants rapportant l'utilisation fréquente de certaines pratiques par rapport à l'ensemble des répondants et selon le climat de concertation 44
Tableau 19	Proportion des répondants accordant de l'importance à certains obstacles à la concertation selon le climat de concertation et le statut ... 45
Tableau 20	Proportion des répondants accordant de l'importance aux objectifs de la concertation 46
Tableau 21	Proportion des répondants accordant de l'importance aux objectifs de la concertation selon le climat de concertation 47
Tableau 22	Proportion des répondants accordant de l'importance aux impacts de la concertation selon leur statut et le climat de concertation 49
Tableau 23	Proportion des répondants pour lesquels les pratiques sont en cours et association avec le climat de concertation et le dialogue patronal-syndical 51
Tableau 24	Proportion des répondants pour lesquels les pratiques sont en cours selon leur statut et le climat de concertation 52
Tableau 25	Proportion des répondants ayant une convention collective de longue durée et pour lesquels ce facteur a influé sur leur choix de signer pour plus de trois ans 53
Tableau 26	Proportion des répondants pour lesquels la concertation s'applique selon l'étendue du sujet, la durée de la convention collective et le statut répondants 54
Tableau 27	Mécanismes de concertation utilisés, durée de la convention collective et statut des répondants 55
Tableau 28	Niveau d'engagement organisationnel des employés selon leur perception de certaines pratiques de gestions 56

Introduction

Le présent rapport comprend trois parties. La première partie présente d'abord une revue sommaire de la documentation consacrée à la définition du terme *concertation* et aux principaux concepts qui lui sont associés. Cette clarification permet au lecteur de mieux saisir la spécificité de l'objet de cette enquête, tout en rappelant que les distinctions ne sont pas toujours évidentes, ce qui a pu entraîner des différences dans les perceptions des représentants patronaux et syndicaux au sujet de certaines questions. Puis elle circonscrit, de façon succincte, le contexte des relations du travail au Québec, tout en mettant l'accent sur les changements intervenus dans les relations patronales-syndicales.

La deuxième partie décrit la méthode d'enquête et définit les principaux outils utilisés.

La troisième partie présente les résultats de l'enquête, qui s'articulent autour de plusieurs volets : le climat général de concertation dans les établissements et les facteurs associés à ce climat, les modes d'expression de la concertation et leur fonctionnement, les sujets de concertation et les méthodes de travail utilisées, les objectifs visés par la concertation, les facteurs qui facilitent ou qui freinent la concertation, les différentes retombées de la concertation sur la marche de l'entreprise et sur la mobilisation des employés.

Partie 1
La concertation et l'évolution des
relations du travail

1.1 Le concept de concertation : essai de définition

Historiquement, l'utilisation du terme concertation semble remonter, au Canada, à 1886, quand furent tenues les premières commissions royales d'enquête sur les relations entre le travail et le capital (Rolland et Tremblay, 1996). Dès cette époque, des représentants patronaux et syndicaux se sont réunis avec des membres du parlement pour discuter des relations patronales-syndicales (Tremblay et Fontan, 1994).

Dans la documentation consultée on trouve plusieurs définitions du terme *concertation*, qui vont de l'information à donner à une partie, jusqu'à la consultation et la coopération pour la réalisation d'une action conjointe.

Le Petit Robert définit la concertation comme « une politique de consultation des intéressés avant toute décision ».

Le *Dictionnaire canadien des relations du travail* en donne la définition suivante : « démarche comprenant une série d'actes ou d'attitudes réciproques pour réaliser ensemble un projet [...] la concertation est un moyen et non une fin ».

S'appuyant sur une revue de la documentation, Tremblay (2000, p. 10) rapporte que le terme concertation est un concept en construction. Résumant les principaux aspects décrivant la notion de concertation, il en propose la définition suivante :

« [...] un processus continu ou discontinu, visant à élaborer une action commune, souvent basée sur un compromis. La concertation est un processus de négociation mené par des groupes ayant un intérêt divergent face à une ressource, mais dont la coopération est essentielle à l'existence de cette ressource et où les acteurs n'exercent plus leur pouvoir de confiscation ».

1.2 Les concepts associés à la concertation

La notion de concertation recouvre plusieurs sens, ce qui explique que divers synonymes lui sont associés. Les concepts les plus couramment associés au terme concertation sont consultation, négociation, partenariat et participation.

1.2.1 La consultation

Selon Rolland et Tremblay (1996, p. 11), « la consultation signifie que l'un des intervenants a le pouvoir de prendre seul les décisions, mais reconnaît que celles-ci peuvent être éclairées à la lumière des connaissances des autres intervenants. Lorsqu'il y a concertation, on convient généralement que les décisions ne peuvent être prises par un seul des acteurs, mais doivent être soumises au processus de la discussion ou de l'échange et mener à l'atteinte d'un consensus ».

Dans cet esprit, on peut comprendre la consultation comme un mécanisme qui permet à l'employeur de recueillir d'autres points de vue, voire d'établir un consensus préalablement à ses choix décisionnels.

1.2.2 La négociation

D'après Rolland et Tremblay (1996, p. 12), « la négociation se distingue nettement de la consultation car elle renvoie à un processus d'échange où les deux parties possèdent des atouts et ont intérêt à discuter ensemble pour arriver à s'entendre. Dans la négociation, les demandes en provenance des différents acteurs sont souvent opposées, les intérêts et les objectifs de chacun divergent. Chaque partie veut alors faire valoir et faire triompher son point de vue, à l'aide de moyens de pression si nécessaire. Le meilleur exemple est celui d'une convention collective. La négociation peut aboutir à un règlement à l'amiable, mais peut aussi donner lieu, on le sait, à de vifs affrontements ».

Les auteurs font ici référence à la négociation classique où chaque partie veut imposer à l'autre sa position et qui demeure, somme toute, une confrontation de pouvoirs. En revanche, dans le cadre d'une démarche de négociation raisonnée, les parties en négociation centrent les efforts sur leurs zones de convergence alors que l'accord obtenu résulte de l'examen conjoint de diverses solutions possibles et jugées à l'aide de critères retenus par les deux parties. Cette forme de négociation met ainsi davantage l'accent sur la coopération entre les acteurs et la recherche d'un terrain d'entente.

1.2.3 Le partenariat

Le concept de partenariat a suscité beaucoup d'intérêt. Reprenant une définition proposée par Stratton (1989), Rolland et Tremblay (1996, p. 12) rapportent que le partenariat signifie « l'élaboration d'un projet commun ou conjoint, entre différents intervenants, que l'on nomme dès lors 'partenaires'. Il s'agit d'une collaboration entre différents organismes dont les risques, les capacités et les ressources sont mis en commun et partagés au sein de projets profitant à chaque partenaire ».

Abondant dans le même sens, Maroy (1997, p. 30) définit le partenariat comme résultant d'une « entente réciproque entre des parties qui, de façon volontaire et égalitaire, partagent un objectif commun et le réalisent en utilisant de façon convergente leurs ressources respectives ».

Landry (1994, p. 14) situe le partenariat dans « un continuum qui va de l'information mutuelle d'une part à la fusion d'autre part [...] en passant par la consultation, la coordination, la concertation, la coopération, le partenariat, la cogestion ».

Alors que, dans la négociation, la confrontation des parties demeure possible si l'action commune négociée n'aboutit pas, on peut comprendre que dans le partenariat, chaque partie conserve ses objectifs propres tout en contribuant à un objectif commun.

Le partenariat apparaît ainsi beaucoup plus contraignant pour les deux parties puisque l'ensemble des éléments qu'il recouvre suppose que chaque acteur renonce, en partie ou en totalité, à son rôle traditionnel de défense d'un groupe particulier (les actionnaires ou les salariés) au profit de l'intérêt commun.

1.2.4 La participation

La participation est un terme plus englobant. C'est une « notion plus générale qui recouvre tant la consultation que la concertation ou le partenariat, ou même la négociation » (Rolland et Tremblay, 1996, p. 12). La participation peut revêtir des formes différentes et signifie surtout que chaque partie prend une part active à ce qui se fait.

1.3 La concertation : un processus en trois étapes ?

La présente enquête a permis de dégager un contenu pour la notion de concertation, tel qu'il ressort de la perception que peuvent en avoir les employeurs et les syndicats au sein des établissements. Il apparaît ainsi qu'aux yeux des employeurs et des syndicats la concertation représente un processus qui permet d'unir leurs efforts en vue d'apporter des solutions d'intérêt commun à des problèmes communément partagés.

La concertation s'appuie sur une volonté commune de coopérer et sur l'existence d'un lien de confiance entre les parties. C'est un processus en trois étapes : l'information, la consultation et la décision conjointe. Toutefois, ces étapes ne s'enchaînent pas de façon linéaire et la gradation peut varier selon les sujets, reflétant vraisemblablement le degré de maturité des relations entre les deux parties ainsi que leur détermination à élargir le champ de concertation au-delà des principes des droits de gérance et des droits acquis.

1.4 L'évolution des relations du travail au Québec

L'évolution des relations du travail au Québec depuis le début des années 1980 a été influencée par un ensemble de facteurs. Ils ont tous contribué, chacun à sa façon, à renforcer l'importance, pour les parties patronale et syndicale, de donner la priorité au dialogue et à la concertation avant de recourir à des méthodes plus conflictuelles. Le *modus operandi* des relations du travail qui se manifeste généralement dans des situations de crise, soit le dialogue pour sauver l'entreprise et les emplois, s'est ainsi propagé de plus en plus dans des situations moins critiques par rapport à la survie des entreprises.

Deux facteurs importants ont amené les employeurs et les syndicats à faire évoluer les relations du travail au Québec. Le premier comprend les divers moyens mis en œuvre par les entreprises pour avoir un meilleur contrôle de leurs coûts de production et pour accroître le degré de flexibilité à l'égard de la main-d'œuvre, notamment par le recours à des méthodes de gestion et d'organisation du travail qui diffèrent du taylorisme classique. Le deuxième est la montée d'une certaine précarisation des emplois, que ce soit sous l'effet d'une délocalisation plus facile ou sous l'effet de la croissance des emplois atypiques, ce qui est lié à la recherche d'une plus grande souplesse et aux nécessaires réajustements aux aléas de la production.

Dans ce contexte, la protection des emplois à temps complet est devenue une préoccupation importante des syndicats. À cette fin, les organisations syndicales se sont davantage engagées dans de nouvelles formes d'organisation du travail. Au Québec, les principales organisations syndicales ont, dans les années 1980, adopté des positions favorables à une participation à la réorganisation du travail (Lapointe et Paquet, 1994).

À la Confédération des syndicats nationaux (CSN), « des syndicats ont commencé à remettre en question une organisation démotivante et contre-productive qui engendre le gaspillage, mettant ainsi en péril la survie de l'entreprise, et donc les emplois » (CSN, 1992, p. 4).

À la Fédération des travailleuses et des travailleurs du Québec (FTQ), l'organisation du travail est alors perçue comme « un aspect de la gestion d'une entreprise tout comme un aspect de l'action syndicale [...] il apparaît que les démarches d'entreprises dans le domaine de l'organisation du travail se veulent de plus en plus englobantes, qu'elles font partie d'une approche différente des relations avec les employés de même que d'une révision des relations patronales-syndicales » (FTQ, 1993).

Ces facteurs ont entraîné deux effets importants sur les modes de gestion des entreprises et d'organisation du travail. Sur le plan interne, les entreprises ont cherché à mobiliser de façon plus intense les capacités de travail des salariés. Cette gestion plus mobilisatrice des capacités de création de valeur ajoutée a renforcé l'importance de réduire la confrontation dans les relations avec les syndicats. Sur le plan externe, l'évolution de ce contexte a favorisé le resserrement des liens avec les fournisseurs et avec les clients qui sont devenus plus immédiats dans le temps. Il en est résulté un besoin accru de « paix industrielle » pour garantir des achats stables aux fournisseurs et sécuriser les clients.

En résumé, l'évolution des facteurs caractéristiques de l'environnement des entreprises a amené un bon nombre d'entre elles à s'orienter vers un redéploiement plus efficace des talents humains et la promotion de relations du travail d'un nouveau type, en tant qu'issues possibles et souhaitables pour préserver la « paix industrielle » et le bien-être des travailleurs. Les changements dans les relations entre les employeurs et les syndicats se caractérisent dès lors par une volonté réciproque de coopération, se substituant aux affrontements traditionnels qui ont présidé jadis à leurs rapports.

L'évolution du contexte des relations du travail que l'on vient d'esquisser rapidement s'est traduite au Québec par l'apparition de nouveaux mécanismes tels que l'établissement de comités paritaires, un plus grand partage de l'information, la mise en place de nouvelles méthodes de négociation entre les parties. Les innovations témoignent des efforts consentis pour développer des relations moins antagonistes et répondre ainsi aux défis actuels. « Dans ce contexte, la recherche d'une plus grande coopération syndicale-patronale reflète la reconnaissance, de part et d'autre, que celle-ci peut engendrer des 'gains mutuels' et réduire des conflits coûteux » (Chaykowski, 2001, p. 76).

À ce propos, Kochan (1993) soutient que la concertation patronale-syndicale est devenue la voie privilégiée pour satisfaire les nouvelles exigences de la compétitivité et pour relever les défis de l'économie des années 2000. Selon lui, le partenariat peut concilier les attentes de rentabilité des détenteurs du capital et les aspirations de démocratie industrielle des salariés.

Abondant dans le même sens, Grant et Lévesque (1997, p. 221) prétendent que « les préoccupations des parties patronales et syndicales expriment de plus en plus une conscience de l'interdépendance entre, d'une part, le développement et la prospérité de l'entreprise et, d'autre part, la création et le maintien de l'emploi et l'amélioration des conditions de travail. Cette évolution a favorisé une redéfinition des modes de négociation et du rôle de la convention collective ».

De nombreuses études mettent en exergue les expériences de coopération patronale-syndicale qui s'expriment souvent par une gestion conjointe des changements organisationnels à l'effet d'améliorer la productivité du travail (Verma et Cutcher-Gershenfeld, 1993).

Au Québec, un bon nombre d'expériences de coopération patronale-syndicale ont cours, où une grande partie de la main-d'œuvre est couverte par une convention collective, incluant de nouveaux mécanismes de participation syndicale à la gestion des milieux de travail (Bergeron et Bourque, 1997). Plusieurs stratégies sont développées par les entreprises à l'égard de la participation du syndicat, ce dernier étant, selon le cas, simplement informé, consulté ou engagé dans les décisions organisationnelles.

Pour ce qui est du contexte québécois des relations du travail, « la mobilisation et l'adaptation des ressources humaines apparaissent en filigrane de plusieurs termes que l'on entend de plus en plus au Québec, tant du côté des employeurs et des syndicats que de celui de l'État : participation, communication, formation continue, qualité totale, contrat social, etc. » (Rapport du comité de travail de la corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec sur le renouvellement des relations du travail au Québec, *Relations du travail : nouvelles perspectives*, 1992, p. 4).

1.4.1 L'évolution des contrats collectifs de travail au Québec

L'évolution des contrats collectifs de travail signés entre les entreprises et les syndicats témoigne de l'évolution des relations du travail vers une dynamique de dialogue, voire de concertation.

Dans cet ordre d'idées, Bergeron et Bourque (1996) avancent qu'au Québec les relations patronales-syndicales ont subi dès les années 1990 un renouveau par l'entremise de contrats collectifs de travail de longue durée, qualifiés de « contrats sociaux », et de l'instauration de mécanismes de participation des syndicats à la gestion des entreprises. Il est vrai qu'à l'époque les subventions aux entreprises qui accompagnaient ces contrats motivaient les deux parties à établir une paix pour garantir les investissements et protéger les emplois.

Au Québec, l'adaptation au nouvel environnement économique et aux impératifs accrus de compétitivité, auxquels sont confrontées les entreprises, a favorisé la multiplication des expériences de partenariat à travers lesquelles les parties semblent s'engager davantage sur la voie de la concertation et du règlement efficace des conflits (Boivin, 1996, 1997). « L'acteur syndical, particulièrement au Québec, a modifié profondément sa position stratégique en acceptant de plus en plus de négocier l'organisation du travail et parfois même de s'investir dans la gestion des entreprises. Cette attitude semble résulter de la conviction que le maintien d'emplois stables et de qualité passait par une amélioration de la performance et de la productivité des entreprises. Dans cette perspective, le mouvement syndical a généralement décidé que mieux valait s'associer au changement et le favoriser que d'y résister » (Maschino, 1992a , 1992 b).

1.4.2 Les conventions collectives de longue durée

Les conventions collectives de longue durée sont apparues après la modification de l'article 65 du *Code du travail* du Québec en 1994¹. Désormais, les parties pouvaient signer une convention collective d'une durée qui leur convenait, la limite maximale de trois ans ayant été abolie, sauf pour les conventions collectives du secteur public et parapublic et dans le cas des premières conventions collectives.

L'entente intervenant entre les parties et relative à la prolongation de la durée des conventions collectives procure, au-delà de sa valeur juridique, l'avantage pour les employeurs de permettre une paix industrielle de plus longue durée et de gérer dans un cadre relationnel plus stable. Les syndicats y retirent pour leur part certains avantages, notamment en matière de protection des emplois et de participation aux avantages liés à la réorganisation du travail. La convention collective de longue durée constitue en ce sens un « pacte » à moyen et long terme à travers lequel les acteurs peuvent s'entendre sur des objectifs communs ainsi que sur les moyens de les atteindre. Une telle entente est en effet susceptible d'influer sur la propension des parties à entretenir, dans ce cadre, des relations de concertation continue et de permettre à l'employeur de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de gestion en regard des objectifs économiques ou sociaux visés et partagés par les parties. Certains auteurs soutiennent que l'élargissement de la durée des conventions collectives va de pair avec la volonté des parties d'instaurer une négociation continue (Rondeau, 1993).

1.4.3 L'évolution des services offerts par le ministère du Travail

L'émergence de nouvelles approches en relations du travail s'est traduite par une demande accrue pour des services d'accompagnement qui facilitent l'amélioration de la confiance entre les parties, favorisent le dialogue et contribuent au maintien de relations du travail non antagonistes. De telles interventions se font à la demande des parties et souvent en dehors du cadre de la négociation collective.

Lorsque les conventions collectives de longue durée prirent leur essor, le ministère du Travail fut sollicité pour aider les parties à maintenir un bon climat de relations du travail dans leur entreprise pendant la durée de la convention. Il offrait également un soutien aux parties qui désiraient développer une approche concertée dans le cadre de la négociation de leur convention collective, en adoptant la méthode de négociation basée sur les intérêts.

Mentionnons en outre que le séminaire en relations du travail fut offert conjointement aux deux parties d'une même entreprise à partir de 1992. Depuis 1994, le Ministère offre aussi un service de diagnostic de l'état des relations du travail, réalisé au moyen d'entrevues avec toutes les parties visées. En 1995, la formation et l'accompagnement à

la négociation basée sur les intérêts s'ajoutèrent à ces services puis, en 1997, ce fut la formation et l'accompagnement visant l'implantation d'un comité de relations du travail.

Dans ce contexte, la portée des services du ministère du Travail devient plus large, même s'ils sont toujours destinés aux employeurs et aux représentants syndicaux. Des auteurs ont en effet souligné que toute démarche patronale-syndicale orientée vers le dialogue et la concertation avait une portée beaucoup plus large car elle finissait nécessairement par associer l'ensemble des employés aux changements organisationnels.

Partie 2
Méthode

2.1 Objectif et justification de l'enquête

La présente enquête vise à donner un aperçu de la dynamique de concertation dans des établissements syndiqués au Québec. Il convient de préciser qu'elle se situe dans un environnement micro organisationnel, soit auprès de répondants rattachés à des établissements et qu'à ce titre les observations dégagées sur la concertation reflètent davantage un vécu que des visions à caractère plus général.

2.2 Caractéristiques des données

Population

L'enquête a été réalisée auprès de 309 établissements choisis de manière à refléter la situation sur le terrain, soit des organisations de différentes tailles, appartenant au secteur public ou privé, placées sous compétence provinciale ou fédérale, relevant de différents secteurs d'activité économique², de différentes affiliations syndicales et au sein desquelles les emplois sont de diverses natures (emplois techniques et de production, emplois de bureau, emplois professionnels, etc.).

Cependant, la population étudiée ne permet pas d'obtenir une mesure statistique pouvant être généralisée à l'ensemble du Québec. Il aurait fallu avoir un échantillon d'une trop grande taille, eu égard à la stratification imposée par les nombreux paramètres retenus, notamment le secteur d'activité économique, l'affiliation syndicale et la taille de l'établissement.

Processus et outil de collecte des données

La collecte des données s'est effectuée à l'aide de deux questionnaires offerts en versions française et ou anglaise (cf. annexes 1 et 2).

Le premier (questionnaire A) porte sur la concertation patronale-syndicale au sein des établissements. Il comporte 50 questions dont les réponses sont recueillies sur une échelle d'importance à plusieurs degrés. Il a été posté à 309 représentants patronaux et autant de représentants syndicaux. Ce questionnaire vise à évaluer la dynamique de la concertation patronale-syndicale.

Le deuxième (questionnaire B) porte sur la mobilisation des employés et vise à mesurer leur propre perception de la dynamique de la concertation patronale-syndicale au sein de leur établissement³. Il contient 29 questions dont les réponses sont également recueillies sur une échelle d'importance à plusieurs degrés. Le questionnaire B a lui aussi été posté aux employés et à raison de quatre employés par établissement, dont deux choisis par les représentants patronaux et deux autres par les représentants syndicaux.

En tout, 618 questionnaires A ont été distribués à 309 établissements. De ce nombre, 289 ont été retournés, pour un taux de réponse de 47 %. Par ailleurs, 146 employeurs (taux de réponse de 47 %) et 143 représentants syndicaux (taux de réponse de 46 %) ont rempli le questionnaire. De plus, 1 236 questionnaires B ont été distribués à des employés rattachés à ces mêmes établissements (à raison de quatre employés par établissement). Ainsi, 439 questionnaires ont été retournés, soit un taux de réponse de 35 %.

Au total, 1 854 questionnaires ont été distribués au sein des 309 établissements constituant l'échantillon.

Profil des répondants

Les répondants sont des gestionnaires d'établissements et des délégués syndicaux issus de diverses centrales syndicales⁴. L'ancienneté moyenne des gestionnaires était de 11,6 années et celle des délégués syndicaux, de 14,5 années. L'ancienneté moyenne de tous les répondants atteignait 13 années.

Portrait statistique

Les tableaux 1, 2, 3 et 4 présentent respectivement la répartition des répondants selon la durée des conventions collectives, selon l'affiliation syndicale, selon le caractère privé ou public de l'établissement et selon leur appartenance aux grands secteurs d'activité économique.

Tableau 1
Répartition des répondants selon la durée des conventions collectives

Durée	Fréquence	Pourcentage
CCLD (+ de 5 ans)	77	27 %
CCMD (+de 36 mois à 60 mois)	115	40 %
CCCD (36 mois et moins)	97	34 %

CCLD : convention collective de longue durée ; CCMD : convention collective de moyenne durée ;
CCCD : convention collective de courte durée.

Tableau 2**Répartition des répondants selon l'affiliation du syndicat signataire**

Affiliation syndicale	Fréquence	Pourcentage
CSD	15	5 %
CSQ	3	1 %
CSN	62	21 %
CTC	6	2 %
FTQ	128	44 %
Autres	75	27 %

CSD : Centrale des syndicats démocratiques ; CSQ : Centrale des syndicats du Québec ; CSN : Confédération des syndicats nationaux ; CTC : Congrès du travail du Canada ; FTQ : Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec.

Tableau 3**Répartition des répondants selon le caractère privé ou public de leur établissement**

Nature de l'établissement	Fréquence	Pourcentage
Privé	244	84 %
Public	45	16 %

Tableau 4**Répartition des répondants selon leur appartenance aux grands secteurs d'activité économique**

Secteurs	Fréquence	Pourcentage
Agriculture, forêt, chasse et pêche	9	3 %
Autres services	24	8 %
Commerce de détail	36	12 %
Commerce de gros	14	5 %
Construction	3	1 %
Fabrication	67	23 %
Hébergement, restauration et loisirs	15	5 %
Intermédiaires, finances et assurances	9	3 %
Mines, carrière, pétrole	2	1 %
Services de santé et sociaux	21	7 %
Services immobiliers, finances et assurances	15	5 %
Services d'enseignement	13	5 %
Services aux entreprises	12	4 %
Services gouvernementaux	12	4 %
Transport et entreprises	22	8 %
Communications	10	3 %
Indéterminé	5	2 %

2.3 Critères d'analyse

Nous avons utilisé aussi le Khi-carré pour évaluer si la distribution des réponses (exprimées en pourcentage) entre deux populations était significativement différente. Le niveau de confiance a été fixé à 95 % (c'est-à-dire que, *grosso modo*, 19 fois sur 20 l'assertion d'une différence significative entre les réponses devra être conforme à la réalité). Il est impossible de reproduire ici une table unique de décisions puisque celle-ci varie pour chacune des tailles des différentes sous-populations considérées.

Par ailleurs, l'analyse se base sur les perceptions des répondants, qui peuvent être influencées par leur propre compréhension du terme concertation. C'est pourquoi nous avons volontairement circonscrit le terme concertation à travers trois dimensions, soit l'information, la consultation et la décision conjointe.

Partie 3
Résultats de l'enquête

3.1 L'état de la concertation patronale-syndicale

3.1.1 Climat général de la concertation dans les établissements

La perception qui prédomine chez les répondants est que le climat de concertation entre la direction de l'établissement et le syndicat est bon, voire très bon : les données révèlent à ce sujet, comme l'illustre le tableau 5, qu'une proportion significative de répondants patronaux et syndicaux, soit 65 %, perçoivent que la concertation dans leur établissement est bonne. En revanche, seule une faible proportion de répondants patronaux et syndicaux, soit 10 %, pensent que la concertation dans leur établissement est mauvaise ou très mauvaise. Par ailleurs, un groupe important de répondants patronaux et syndicaux (38 %) disent que la concertation s'est améliorée au cours de la dernière année, contre seulement 14 % qui l'ont vue se détériorer.

On peut émettre l'hypothèse que les gestionnaires et les délégués syndicaux, ayant accepté ensemble de participer à l'enquête, entretenaient déjà de bonnes relations, ce qui pourrait expliquer leur perception positive de l'état de la concertation qui existe dans leur établissement. Rappelons à cet effet que nous avons obtenu à cette enquête la participation simultanée des deux parties, dans près de la moitié des établissements.

Cependant, la perception d'un bon climat de concertation se concentre davantage parmi les gestionnaires. On observe ainsi que 80 % des gestionnaires perçoivent le climat de la concertation dans leur établissement comme bon ou très bon, contre seulement 50 % chez les délégués syndicaux. Cette différence de perception pourrait trouver sa source dans le fait que l'employeur, en conservant le contrôle de la situation, apparaît plus confiant tandis que les attentes du syndicat à l'égard de la concertation sont plus grandes et probablement satisfaites en partie seulement.

Tableau 5
Répartition des répondants selon l'état de la concertation dans les établissements

	État actuel		Évolution*	
	B/TB	M/TM	En amélioration	En détérioration
Répondants (E+S)	65 %	10 %	38 %	14 %
Employeur (E)	80 %	4 %	45 %	8 %
Syndicat (S)	50 %	15 %	31 %	21 %

* Au cours de la dernière année.

B/TB : bonne, très bonne ; M/TM : mauvaise, très mauvaise.

3.1.2 Facteurs associés à un climat positif de la concertation

Nous avons cherché à savoir si certains facteurs étaient associés à un état de la concertation perçu comme « bon » ou « très bon » par les répondants. Dans cette perspective, nous avons pris en compte les éléments suivants :

- l'existence dans les établissements de mécanismes de concertation tels que les comités, les rencontres, etc. qui permettent aux gestionnaires et délégués syndicaux de se concerter sur des sujets d'intérêt commun ;
- l'étendue des sujets qui font l'objet de discussions et d'examen conjoint ;
- les buts poursuivis par les parties à travers leurs discussions, ces buts pouvant être d'ordre informationnel, consultatif ou décisionnel.

3.1.2.1 Les mécanismes de concertation

La quasi-totalité des répondants (90 %) dont les établissements possèdent plusieurs comités conjoints perçoivent la concertation dans leur établissement comme bonne, voire très bonne. Par ailleurs, un grand nombre de répondants patronaux et syndicaux (66 %) dont les gestionnaires et les délégués syndicaux ont des rencontres « régulières » fréquentes dans leur établissement partagent cette perception.

Dans le même ordre d'idées, 64 % des répondants patronaux et syndicaux ont également cette perception dans le contexte où des rencontres « occasionnelles » se déroulent fréquemment entre la direction de leur établissement et le syndicat. Les résultats font en outre ressortir que la présence d'un comité de relations patronales-syndicales dans les établissements est associée à un climat positif de la concertation (pour 30 % des répondants patronaux-syndicaux).

D'une certaine manière, les résultats suggèrent que la mise en place de mécanismes de concertation dans les établissements soit associée à une perception positive du climat de la concertation. De manière plus précise, comme l'illustre le tableau 6, parmi les répondants patronaux et syndicaux qui avancent que la concertation dans leur établissement est bonne ou très bonne, 77 % ont un comité de santé et sécurité du travail, 68 %, un comité de relations du travail, 51 %, un comité de griefs, 44 %, un comité sur la formation, 29 %, un comité sur les changements dans l'organisation du travail, 28 %, un comité sur les changements technologiques et 28 %, un comité sur les conditions de travail.

Cependant, on ne peut en déduire que l'existence d'un comité dans les établissements donne l'assurance d'un bon climat de concertation. On observe en effet que 82 % des répondants qui perçoivent que la concertation dans leur établissement est mauvaise ou très mauvaise ont également un comité des relations du travail dans leur établissement. En d'autres termes, la présence d'un comité ne peut pas laisser présumer de l'état des relations du travail. En revanche, lorsque la concertation est bonne, il semble que ces comités soient un lieu privilégié pour l'exercice de ce dialogue.

Par ailleurs, les lettres d'entente, fréquemment signées, visent 50 % des répondants patronaux et syndicaux qui perçoivent que la concertation est bonne ou très bonne dans leur établissement, contre 36 % parmi ceux qui la jugent mauvaise ou très mauvaise.

Les résultats font ressortir également que 47 % des répondants disent que la direction de leur établissement et le syndicat ont fréquemment recours à des accords verbaux. Ces mêmes répondants perçoivent aussi qu'il règne un climat de concertation positif dans leur établissement. Cette proportion baisse à 21 % parmi ceux qui considèrent que la concertation dans leur établissement est mauvaise ou très mauvaise, reflétant probablement un lien de confiance moindre entre les parties.

Tableau 6

Proportion des répondants chez qui la concertation est vue comme bonne ou très bonne et qui utilisent un mécanisme de concertation

Mécanismes	Fréquence des répondants (P+S)	
Comités	Comité de santé et de sécurité du travail	77 %
	Comité de relations du travail	68 %
	Comité de griefs	51 %
	Comité sur la formation	44 %
	Comité sur les changements dans l'organisation du travail	29 %
	Comité sur les changements technologiques	28 %
	Comité sur les conditions de travail	28 %
	Comité de sélection et d'embauche	18 %
Lettres d'entente	50 %	

3.1.2.2 Les sujets discutés

L'analyse révèle que les répondants patronaux et syndicaux ont une perception positive de l'état de la concertation dans leur établissement dès lors que plusieurs sujets sont discutés entre les gestionnaires et les délégués syndicaux.

Par ailleurs, on observe que les répondants qui perçoivent que la concertation est bonne ou très bonne dans leur établissement avancent que certains sujets sont beaucoup plus fréquemment abordés, comparativement à ceux qui la trouvent mauvaise ou très mauvaise. Notons que ces sujets ne sont pas propres à un domaine d'activité et qu'ils peuvent aussi bien concerner le domaine des relations du travail, la gestion des ressources humaines ou l'organisation du travail.

3.1.2.3 Les méthodes de travail utilisées

L'utilisation de certaines méthodes pour les discussions patronales-syndicales est également associée à une perception positive de la concertation. Il apparaît ainsi, selon près de la moitié des répondants, que l'utilisation de méthodes de résolution de problèmes

contribue à améliorer le dialogue patronal-syndical, ces méthodes étant davantage présentes dans les établissements où la concertation est perçue comme bonne ou très bonne, comparativement à ceux qui la jugent mauvaise ou très mauvaise.

Dans le même ordre d'idées, près des deux tiers des répondants patronaux et syndicaux disent utiliser des méthodes de résolution de problèmes qui, selon eux, améliorent la concertation dans leur établissement. Par ailleurs, l'enquête révèle que le développement de moyens de communication entre l'employeur et le syndicat est plus important dans les établissements où la concertation est perçue comme bonne.

Cependant, les résultats ne permettent pas d'avancer que l'utilisation de la méthode de négociation basée sur les intérêts (NBI) est associée à une perception positive de la concertation. Les répondants patronaux et syndicaux qui disent avoir utilisé cette méthode sont toutefois proportionnellement moins nombreux à percevoir que la concertation au sein de leur établissement est mauvaise ou très mauvaise (39 %) comparativement à ceux qui ne l'ont pas utilisée (61 %).

Notons qu'une grande partie des répondants semblent méconnaître cette méthode, ce qui explique en partie qu'ils ne l'associent pas à un bon climat de concertation dans leur établissement. Nous y reviendrons plus loin.

3.1.2.4 La prise en considération par l'employeur des attentes des syndicats

La prise en considération des attentes du syndicat par la direction de l'établissement semble également associée à un bon climat de concertation, bien que cela ne constitue pas un trait caractéristique fortement marqué. Les résultats montrent à ce sujet que plus du tiers des répondants patronaux et syndicaux (35 %) jugent que la concertation dans leur établissement est bonne ou très bonne, reconnaissant par ailleurs que la direction de leur établissement prend en compte les attentes du syndicat.

3.1.2.5 La durée de la convention collective

La question de la durée de la convention collective, qui sera abordée plus en détail plus loin, révèle d'ores et déjà que la durée de la convention collective n'est pas directement associée à une perception positive de l'état de la concertation au sein de l'établissement. Ainsi, les résultats font ressortir que la proportion des répondants tant patronaux que syndicaux qui considèrent que la concertation au sein de l'établissement est bonne ou très bonne n'est pas plus importante lorsque la convention collective en vigueur est de longue durée (18 % des répondants), de durée moyenne (26 %) ou de courte durée (22 %).

De la même manière, on observe que le pourcentage des répondants patronaux et syndicaux qui voient que la concertation s'améliore dans leur établissement n'est pas plus important lorsque la convention collective en vigueur est de longue durée (10 % des répondants), de durée moyenne (15 %) ou de courte durée (13 %).

3.2 Les mécanismes de concertation

L'enquête a permis de circonscrire une variété de mécanismes de concertation tels que les comités, les accords et les lettres d'entente, les rencontres patronales-syndicales, régulières ou occasionnelles, le dialogue au quotidien axé sur la résolution de problèmes, etc.

3.2.1 Les comités

Les résultats de l'enquête et de l'analyse des conventions collectives font ressortir l'existence d'une variété de comités patronaux-syndicaux dans les établissements. Les comités représentent le mécanisme de concertation le plus courant. Ils sont définis comme des lieux d'échanges et de discussions sur des questions d'intérêt commun. Il s'agit de structures formelles, permanentes, dont la composition est le plus souvent paritaire. Ces structures sont généralement spécialisées, leurs mandats pouvant viser plusieurs domaines de la gestion, soit les relations du travail⁵, les ressources humaines⁶ ou l'organisation du travail⁷.

Les comités sont généralement intégrés à la convention collective et leur rôle peut être d'ordre informationnel, consultatif ou décisionnel. La plupart des comités ont vu le jour dans le cadre d'accords patronaux-syndicaux conclus sur l'initiative des parties qui témoignaient de leur volonté de se concerter, comme le rapportent certaines recherches (notamment Bergeron et Bourque, 1997). Toutefois, on peut comprendre que, dans certains cas, la création d'un comité peut être favorisée par l'existence d'une loi, telle la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (L.R.Q., c. S-2.1) qui a entraîné l'implantation de comités de santé et sécurité du travail, entre autres « dans les groupes d'activité dits prioritaires dans le *Règlement sur le comité de santé et sécurité du travail*, si une des deux parties en fait la demande » (Goulet, 1991, p. 9).

L'enquête révèle qu'il existe quatre comités et plus dans la moitié des établissements et trois comités et plus dans 72 % d'établissements. Par ailleurs, et comme le montre le tableau 7, le comité de santé et sécurité du travail est le plus fréquent (il est en place dans 85 % des établissements), suivi des comités de relations du travail (77 %), des griefs (65 %), de formation (50 %), des conditions de travail (37 %), des changements dans l'organisation du travail (36 %), des changements technologiques (35 %) et de sélection et embauche (22 %).

Tableau 7
Fréquence des comités

Comités	Fréquence des comités
Santé et sécurité du travail	85 %
Relations du travail	77 %
Griefs	65 %
Formation	50 %
Conditions de travail	37 %
Changements dans l'organisation du travail	36 %
Changements technologiques	35 %
Sélection et embauche	22 %

3.2.2 Les accords et les lettres d'entente

La concertation se manifeste aussi par des accords formels conclus entre les parties, en dehors de la convention collective. Ces accords peuvent être écrits ou verbaux, quoique la forme écrite paraisse, selon nos répondants, beaucoup plus fréquente. La forme écrite des accords occupe donc une place importante dans la concertation, vraisemblablement en raison de son caractère plus formel, voire plus « engageant », empruntant à l'adage selon lequel « les paroles s'en vont et les écrits restent ».

Les lettres d'entente constituent par ailleurs une bonne part des accords écrits, comme le perçoivent la moitié de nos répondants. Elles sont généralement incluses dans la convention collective. Dans le cas contraire, les lettres d'entente n'ont aucune valeur sur le plan juridique.

Toutefois, la forme verbale est également utilisée, selon 47 % des répondants qui perçoivent que la direction et le syndicat ont fréquemment recours à des accords verbaux. Ces accords traduisent vraisemblablement la volonté des parties de se concerter à travers des mécanismes moins formels et moins contraignants.

3.2.3 Les rencontres patronales-syndicales

La concertation se manifeste également par la tenue de rencontres entre les gestionnaires et les délégués syndicaux. Ces rencontres peuvent être régulières ou occasionnelles. Elles permettent aux deux parties d'échanger sur des questions d'intérêt commun. Comme pour les comités, les rencontres entre l'employeur et le syndicat peuvent revêtir un caractère informatif, consultatif ou décisionnel mais, à leur différence, elles demeurent moins cristallisées et figées dans un texte. L'analyse révèle que 78 % des répondants confirment que des rencontres régulières ont fréquemment lieu entre la direction de leur établissement et le syndicat, ce qui laisse croire en l'existence d'une dynamique d'échanges non classiques et sans doute plus coopératifs entre les parties.

3.2.4 Le dialogue au quotidien axé sur la résolution de problèmes

L'analyse révèle également l'existence d'un autre mécanisme de concertation qui est le dialogue au quotidien, axé sur la résolution de problèmes. Cette forme de concertation, qui permet la négociation continue, n'est cependant pas dominante : 45 % des répondants patronaux et syndicaux, qui considèrent la concertation dans leur établissement comme bonne, déclarent y recourir.

Le dialogue permanent permet aux parties de ne pas être « enfermées » dans le cadre strict de la convention collective et de tenir compte des occasions qui surgissent pour passer des accords, voire solutionner des problèmes chaque fois que la situation l'exige. Les résultats de l'enquête indiquent qu'un tel dialogue est orienté vers la résolution des problèmes quotidiens qui se posent à l'établissement.

En ce sens, cette forme de concertation apparaît comme un mécanisme innovateur, annonçant probablement un virage dans les relations patronales-syndicales.

Le tableau 8 récapitule les principaux mécanismes de concertation existant dans les établissements.

Tableau 8
Mécanismes de concertation

Mécanismes de concertation patronale-syndicale	
Mécanismes classiques	Mécanismes innovateurs
Lettres d'entente 92 %	Dialogue permanent 45 %
Rencontres régulières (hors comité) 73 %	
Comités 70 %	
Rencontres occasionnelles (hors comité) 68 %	
Accords verbaux 47 %	

3.3 Les aspects concrets du dialogue patronal-syndical

Nous avons cherché à apprécier l'importance de la concertation patronale-syndicale dans les établissements à partir de trois aspects, soit : 1) la fréquence des échanges entre les gestionnaires et les syndicats, 2) l'étendue des sujets discutés et 3) les objectifs qui sous-tendent les discussions.

3.3.1 Fréquence des échanges entre les employeurs et les syndicats

3.3.1.1 *Les échanges en comité*

L'analyse note une disparité dans la fréquence des réunions qui apparaît plus grande pour certains comités que pour d'autres.

Ainsi, les répondants patronaux et syndicaux qui perçoivent que le nombre des réunions est élevé font référence particulièrement aux comités santé et sécurité du travail (54 % des répondants) et relations du travail (54 %). Pour ce dernier, l'explication de la fréquence élevée des réunions réside probablement dans sa mission même, ce sujet constituant le cœur des relations du travail. Quant aux comités de santé et sécurité du travail, on peut penser que la fréquence des réunions est due à la variété des sujets traités, à l'importance du suivi et à la nécessité de rendre plus sûr et plus sain un milieu de travail pour l'ensemble des travailleurs et aux coûts imposés à l'employeur en cas de manque.

Un deuxième groupe de comités fait aussi l'objet de réunions fréquentes, mais il est rapporté par une minorité de répondants. Tel est le cas des comités de griefs (43 %), formation (40 %), conditions de travail (37 %), changements dans l'organisation du travail (37 %), changements technologiques (33 %), ainsi que sélection et embauche (23 %).

La nécessité d'augmenter sans cesse les compétences des employés, dans un contexte de changements technologiques accélérés, permet peut-être d'expliquer le grand nombre de réunions du comité de formation. La formation des employés constitue en effet une préoccupation commune aux deux acteurs. Pour l'employeur soucieux de disposer d'une main-d'œuvre compétente et apte à faire face aux nouveaux défis, la formation des employés occupe une place de plus en plus importante dans la stratégie de développement de l'organisation. Aux yeux du syndicat, la formation des employés contribue sans doute à leur permettre de s'adapter aux changements technologiques, de mettre à jour leurs connaissances et de pouvoir mieux se placer sur le marché du travail et développer leur « employabilité ».

On observe par ailleurs que, parmi les répondants qui perçoivent que le nombre de réunions des comités est élevé, la proportion de ceux qui trouvent la concertation bonne ou très bonne est également forte.

En revanche, les proportions des répondants deviennent plus faibles parmi ceux qui trouvent que la concertation est mauvaise ou très mauvaise. Ainsi, les réunions fréquentes du comité de relations du travail sont mentionnées par 61 % de ceux pour lesquels la concertation apparaît bonne ou très bonne, contre 25 % parmi ceux qui la trouvent mauvaise ou très mauvaise. Cette différence marquée vise le comité de santé et sécurité du travail (59 % contre 25 %), le comité sur les griefs (46 % contre 17 %), le comité sur

les conditions de travail (39 % contre 9 %) ainsi que le comité sur la sélection et l'embauche (27 % contre 0 %).

Ces résultats montrent bien que le climat de la concertation patronale-syndicale est meilleur dès lors que les comités mis en place dans les établissements fonctionnent et sont actifs.

Le tableau 9 présente les proportions des répondants qui avancent que la fréquence des comités est grande dans leur établissement, tout en faisant part de leur perception de l'état (bon ou mauvais) de la concertation patronale-syndicale.

Tableau 9

Proportion des répondants dont les réunions des comités sont fréquentes pour l'ensemble et selon le climat de concertation

Nature des comités	Répondants ayant des réunions fréquentes de comités		
	E+S	B/TB	M/TM
Relations du travail	54 %	61 %	25 %
Santé et sécurité du travail	54 %	59 %	25 %
Griefs	43 %	46 %	17 %
Formation	40 %	38 %	23 %
Conditions de travail	37 %	39 %	9 %
Changements dans l'organisation du travail	37 %	34 %	18 %
Changements technologiques	33 %	29 %	20 %
Sélection et embauche	23 %	27 %	0 %

B/TB : bonne ou très bonne ; M/TM : mauvaise ou très mauvaise.

Enfin, les perceptions des représentants syndicaux diffèrent systématiquement de celles des représentants patronaux en regard du nombre des réunions des comités. On observe en effet de plus faibles proportions de représentants syndicaux qui perçoivent que la fréquence des réunions des comités est forte. Cette différence de perception indique probablement que les représentants syndicaux aspirent à ce que les échanges en comités soient plus élargis qu'actuellement, contrairement aux représentants patronaux qui semblent apprécier davantage le rythme actuel des réunions des comités.

3.3.1.2 Les échanges en réunions hors comité

Les rencontres régulières hors comité entre les gestionnaires et les délégués syndicaux s'avèrent également assez fréquentes, bien que rapportées par une proportion minoritaire des répondants, soit 46 %. Les rencontres non régulières sont moins nombreuses, au dire de 35 % des répondants patronaux et syndicaux. Il en est de même pour les comités

conjointes *ad hoc* dont la grande fréquence des réunions est signalée par seulement 34 % des répondants.

Là aussi on observe une nette différence dans les réponses de ceux pour qui la concertation est bonne ou très bonne par rapport à ceux qui la jugent mauvaise ou très mauvaise. Ainsi, parmi les répondants qui trouvent que la concertation est bonne ou très bonne, 51 % rapportent que les rencontres sont régulières, contre 12 % pour ceux qui la trouvent mauvaise ou très mauvaise. Ces pourcentages respectifs sont de 40 % pour les rencontres occasionnelles (contre 5 %) et de 34 % pour les comités conjoints *ad hoc* (contre 5 %). Le tableau 10 illustre ces résultats.

Tableau 10
Proportion des répondants ayant des réunions fréquentes hors comité pour l'ensemble et selon le climat de concertation

Nature des réunions	Répondants ayant des réunions fréquentes hors comité		
	(E+S)	B/TB	M/TM
Rencontres régulières	46 %	51 %	12 %
Rencontres occasionnelles	35 %	40 %	5 %
Comités conjoints ad hoc	34 %	34 %	5 %

B/TB : bonne ou très bonne ; M/TM : mauvaise ou très mauvaise.

Ces résultats montrent que le climat de la concertation patronale-syndicale est meilleur dès lors que les rencontres hors comité entre les parties se multiplient. Les rencontres régulières hors comité sont néanmoins, selon les répondants, plus nombreuses, ce qui indique l'existence d'une dynamique d'échanges entre les employeurs et les syndicats qui ne se limite point aux mécanismes formels de concertation tels les comités, par exemple.

Enfin, comme dans le cas des comités, les perceptions des représentants syndicaux diffèrent systématiquement de celles des représentants patronaux au sujet de la fréquence des réunions hors comité. Les représentants syndicaux, qui trouvent que le nombre des réunions hors comité est grand, sont beaucoup moins nombreux, vraisemblablement parce qu'ils aspirent à voir les rencontres se multiplier avec l'employeur afin de participer davantage à la prise de décisions, surtout celles qui se répercutent sur les travailleurs.

3.3.2 Sujets discutés par les parties

L'étendue des sujets discutés par les employeurs et les syndicats traduit l'élargissement du champ de concertation et, dans une certaine mesure, la remise en cause de certains principes liés aux droits de gérance ou aux droits acquis des syndicats. L'enquête révèle que les sujets discutés par les gestionnaires et les délégués syndicaux ne se limitent pas à un domaine particulier et qu'ils peuvent aussi bien concerner les ressources humaines, l'organisation du travail ou la gestion financière et commerciale de l'établissement.

Toutefois, les sujets se rapportant aux ressources humaines occupent la plus grande part dans les échanges patronaux-syndicaux. On note cependant que, pour le quart des répondants, les discussions ne touchent pas tous les sujets ayant trait aux ressources humaines et que certains d'entre eux continuent de relever de la discrétion de l'employeur. On observe en outre que le volet formation occupe une place importante à l'intérieur des discussions, vraisemblablement en raison des changements technologiques qui imposent aux organisations le besoin d'une main-d'œuvre qualifiée et adaptée à ces changements.

En ce qui concerne le volet des ressources humaines, l'analyse montre que les sujets les plus discutés se rapportent principalement à l'interprétation des clauses de la convention collective, à la gestion des ressources humaines et aux conditions de travail (mouvements de personnel, statuts d'emploi, heures supplémentaires, sécurité d'emploi, etc.), aux moyens pour améliorer la santé et la sécurité du travail ainsi qu'à la formation des employés.

Les résultats font ressortir par ailleurs que les répondants patronaux et syndicaux ont une perception semblable des sujets qui sont les plus discutés (voir tableau 11). Du côté patronal, les trois quarts des répondants rapportent que les sujets les plus discutés sont, par ordre d'importance, l'interprétation des clauses de la convention collective, puis les conditions de travail, les moyens pour améliorer la santé et la sécurité du travail de même que les mouvements de personnel. Un certain nombre d'autres sujets sont également cités comme assez fréquemment discutés, tels que la définition des compétences requises par les employés, les statuts d'emploi, les heures supplémentaires, le contenu des programmes de formation et la sécurité d'emploi.

Du côté syndical, les thèmes les plus discutés sont, par ordre d'importance, l'interprétation des clauses de la convention collective, les moyens pour améliorer la santé et la sécurité du travail, les conditions de travail, les statuts d'emploi, les mouvements de personnel, la définition des compétences des employés, la distribution des heures supplémentaires et le contenu des programmes de formation.

L'analyse fait ressortir que, d'une manière générale, les thèmes se rapportant à la gestion des ressources humaines et aux conditions de travail occupent la plus large part des échanges patronaux-syndicaux. Certains sujets sont toutefois abordés plus fréquemment que d'autres, comme l'interprétation des clauses de la convention collective, la santé et la sécurité du travail ou la formation, vraisemblablement en raison des obligations et des conséquences juridiques et monétaires qui résulteraient de l'absence de dialogue et de résolution conjointe des problèmes (*Code du travail, Loi sur la santé et la sécurité du travail, Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*).

Le thème de la formation s'impose de plus en plus dans les discussions patronales-syndicales, vraisemblablement par souci des deux parties d'adapter la main-d'œuvre aux changements technologiques mais aussi parce que la formation des employés constitue aujourd'hui au Québec un levier important de maintien du personnel dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre et de pénuries prévisionnelles qui découleraient des effets combinés de l'entrée en activité d'un nombre réduit de jeunes et d'une baisse tendancielle du taux d'activité des travailleurs âgés (Beausoleil, 1998).

Paradoxalement, la sécurité d'emploi n'apparaît pas parmi les thèmes les plus discutés par les employeurs et les syndicats. On peut imaginer qu'un tel sujet n'est abordé que dans des circonstances particulières, comme à l'occasion d'un changement organisationnel important ou lors d'une réduction d'effectif. Ce thème n'est toutefois pas évacué pour autant des discussions patronales-syndicales : 56 % des répondants patronaux et 49 % des répondants syndicaux rapportent que la sécurité d'emploi est un sujet qui fait partie des discussions entre la direction de l'établissement et le syndicat.

La présence du thème de la sécurité d'emploi dans les discussions patronales-syndicales traduit par ailleurs la préoccupation du syndicat de protéger les emplois. Quant à l'employeur, accepter de discuter d'un tel sujet peut faire partie d'une stratégie de communication pour mieux faire comprendre les enjeux aux employés et favoriser leur adhésion aux décisions prises à cet égard.

Si les discussions patronales-syndicales ne couvrent pas, comme nous l'avons évoqué plus haut, l'ensemble des thèmes concernant le volet des ressources humaines, il convient de noter qu'une proportion significative de répondants patronaux et syndicaux, soit près de la moitié, perçoivent que les discussions entre la direction de l'établissement et le syndicat portent sur tous les sujets liés aux relations du travail. C'est pourquoi l'interprétation des clauses de la convention collective est apparue comme le sujet prioritaire et a été classé au premier rang des discussions par les deux parties.

L'analyse montre par ailleurs que la concertation porte également sur des aspects de l'organisation du travail. Les répondants rapportent à cet effet que les sujets les plus fréquemment discutés, parmi ceux suggérés, sont les méthodes de travail dans les départements, la productivité et les suggestions faites par les employés pour améliorer les procédures de travail ou la qualité.

L'organisation du travail apparaît comme un domaine moins fréquemment abordé dans les discussions patronales-syndicales, comparativement au volet de la gestion des ressources humaines. Mais il est important de noter qu'il s'agit là d'un domaine qui faisait traditionnellement partie des droits de gérance de l'employeur et, en ce sens, son inscription au menu des discussions constitue une avancée, même si les sujets abordés demeurent des initiatives prises par la direction des établissements. En outre, il faut considérer que les risques de fermeture des établissements et l'introduction de nouvelles technologies rendent nécessaires les changements organisationnels et, en conséquence, constituent deux facteurs clés qui orientent la concertation patronale-syndicale vers le domaine de l'organisation du travail.

Les résultats font aussi ressortir que les thèmes se rapportant à la situation financière et au développement de l'organisation sont les moins présents dans les discussions patronales-syndicales. Néanmoins, environ la moitié des répondants patronaux et syndicaux confirment que des sujets tels l'évolution du marché et des objectifs commerciaux de la compagnie, la situation financière et les projets d'investissement de la compagnie sont discutés par les gestionnaires et les délégués syndicaux dans leur établissement. Ainsi, la concertation portant sur l'évolution du marché et des objectifs commerciaux de la compagnie est retenue par 51 % des répondants patronaux et syndicaux, contre 49 % pour la situation financière de la compagnie et 48 % pour les projets d'investissement de la compagnie.

Par ailleurs, l'étendue et la fréquence des thèmes discutés sont plus grandes chez les répondants qui perçoivent que la concertation est bonne ou très bonne dans leur établissement, comparativement à ceux qui la trouvent mauvaise ou très mauvaise, et ce, sans pour autant que ces sujets soient propres à un domaine d'activité. Les résultats permettent de mettre en exergue d'autres faits saillants (voir tableau 12).

On note, par exemple, que la perception patronale ou syndicale du climat de concertation apparaît plus positive quand on l'associe à certaines pratiques mises en œuvre dans les établissements comme l'occasion donnée aux employés de faire des suggestions pour améliorer les procédures de travail ou la qualité et les initiatives qui leur sont laissées dans le cadre de leur travail. Ainsi, 72 % des répondants patronaux et syndicaux perçoivent que la concertation est bonne ou très bonne contre 36 % qui la trouvent mauvaise lorsque les employés peuvent faire des suggestions en vue d'améliorer les procédures de travail. De même, 54 % des répondants patronaux et syndicaux jugent la concertation bonne ou très bonne et 22 % la jugent mauvaise lorsque des initiatives sont laissées aux employés dans le cadre de leur travail. On peut dès lors se demander si l'état des relations du travail n'est pas, dans une certaine mesure, associé à une plus grande participation des employés vis-à-vis de leur travail. Malheureusement, les données dont nous disposons n'autorisent pas d'aller plus loin sur cette question.

On observe également que 63 % des répondants patronaux et syndicaux considèrent la concertation comme bonne ou très bonne, contre 32 % qui la disent mauvaise, lorsque la sécurité d'emploi fait l'objet de discussions patronales-syndicales. De même, pour 78 %

des répondants patronaux et syndicaux, la concertation est qualifiée de bonne ou très bonne, contre 52 % qui la trouvent mauvaise, lorsque la direction et le syndicat examinent la question des statuts d'emploi. Dans le même ordre d'idées, 70 % des répondants patronaux et syndicaux perçoivent la concertation comme bonne ou très bonne, contre 48 % qui la considèrent comme mauvaise, lorsque la direction de l'établissement et le syndicat analysent ensemble les effets des changements technologiques sur la situation des employés. Ces résultats montrent que le climat de concertation est meilleur dans la mesure où les questions liées aux conditions d'emploi sont examinées conjointement.

Les tableaux 11 et 12 illustrent respectivement la fréquence des discussions selon les sujets et la perception des répondants, et la perception des répondants quant à la fréquence des discussions des différents sujets associés au climat de concertation dans l'établissement.

Tableau 11
Proportion des répondants ayant des discussions fréquentes sur un sujet donné, pour l'ensemble, pour les employeurs et pour les syndiqués seulement

Sujets	Répondants ayant des discussions fréquentes					
	(E+S)		(E)		(S)	
	%		%	Rang	%	Rang
Interprétation des clauses de la convention collective	89 %		93 %	1	85 %	1
Moyens pour améliorer la santé et la sécurité du travail	83 %		85 %	3	81 %	2
Conditions de travail	82 %		88 %	2	76 %	3
Mouvements de personnel	70 %		76 %	4	64 %	5
Statuts d'emploi (permanent ou temporaire)	68 %		66 %	9	70 %	4
Productivité de l'établissement	64 %		71 %	5	58 %	8
Définition des compétences requises par les employés	64 %		69 %	6	59 %	7
Méthodes de travail dans les départements	64 %		67 %	7	61 %	6
Distribution des heures supplémentaires	61 %		66 %	11	57 %	9
Contenu des programmes de formation	60 %		63 %	12	56 %	10
Suggestions faites par les employés pour améliorer les procédures de travail ou la qualité	58 %		67 %	8	49 %	12
Effets des changements technologiques sur le fonctionnement général de la compagnie	58 %		66 %	10	51 %	11
Sécurité d'emploi	53 %		56 %	15	49 %	13
Évolution du marché et des objectifs commerciaux de la compagnie	51 %		60 %	13	43 %	14
Situation financière de la compagnie	49 %		59 %	14	40 %	16
Projets d'investissement de la compagnie	48 %		54 %	16	42 %	15
Initiatives laissées aux employés dans le cadre de leur travail	44 %		51 %	17	37 %	17
Temps d'exécution de certaines opérations ou d'un groupe de tâches	39 %		42 %	18	36 %	18
Introduction de cercles de qualité	29 %		27 %	19	32 %	19
Changements de la cadence des machines	25 %		27 %	20	24 %	20

Tableau 12**Proportion des répondants ayant des discussions fréquentes selon le sujet et le climat de concertation**

Sujets	Répondants ayant des discussions fréquentes (E+S)	
	B/TB	M/TM
Interprétation des clauses de la convention collective	94 %	82 %
Conditions de travail	91 %	79 %
Moyens pour améliorer la santé et la sécurité du travail	92 %	89 %
Mouvements de personnel	79 %	70 %
Productivité de l'établissement	77 %	61 %
Définition des compétences requises par les employés	75 %	67 %
Méthodes de travail dans les départements	71 %	61 %
Suggestions faites par les employés pour améliorer les procédures de travail ou la qualité	72 %	36 %
Statuts d'emploi (permanent ou temporaire)	78 %	52 %
Effets des changements technologiques sur le fonctionnement général de la compagnie	70 %	48 %
Distribution des heures supplémentaires	71 %	63 %
Contenu des programmes de formation	70 %	54 %
Évolution du marché et des objectifs commerciaux de la compagnie	60 %	46 %
Situation financière de la compagnie	56 %	43 %
Sécurité d'emploi	63 %	32 %
Projets d'investissement de la compagnie	55 %	46 %
Initiatives laissées aux employés dans le cadre de leur travail	54 %	22 %
Temps d'exécution de certaines opérations ou d'un groupe de tâches	49 %	23 %
Introduction de cercles de qualité	35 %	38 %
Changements de la cadence des machines	32 %	20 %

B/TB : bonne, très bonne ; M/TM : mauvaise, très mauvaise.

3.3.3 Portée de la concertation : de l'échange d'information aux décisions conjointes

La portée de la concertation est examinée selon les trois niveaux définis dans la présente enquête, soit :

- un niveau A : l'employeur ne fait qu'informer le syndicat ;
- un niveau B : l'employeur et le syndicat examinent ensemble les problèmes et trouvent conjointement les solutions ;
- un niveau C : l'employeur associe le syndicat à la prise de décisions.

L'analyse a permis de circonscrire les niveaux de concertation pratiqués par les répondants. Nous examinerons successivement la portée de la concertation en fonction des mécanismes utilisés et des sujets discutés.

3.3.3.1 Selon les mécanismes de concertation

Le premier constat est que la concertation vise principalement l'examen des problèmes et la recherche conjointe de solutions, et ce, quel que soit le mécanisme de concertation considéré. On observe ainsi que la plus grande proportion des répondants patronaux et syndicaux associe un tel rôle à la concertation, soit 83 % en ce qui concerne les comités et 80 % pour toute autre forme de rencontres entre les parties.

Les répondants considèrent, en second lieu, que la concertation sert à fournir une information au syndicat. Ainsi, 58 % des répondants patronaux et syndicaux pensent que les comités permettent à l'employeur d'informer le syndicat et à peu près autant (59 %) partagent cette perception pour ce qui est des autres formes de rencontres entre les parties.

Les résultats montrent en outre que l'association des syndicats à la prise de décisions paraît être le niveau de concertation pratiqué par une plus faible proportion de répondants. On observe en effet que seulement 53 % des répondants patronaux et syndicaux jugent que les syndicats sont associés aux décisions dans les comités et encore moins (43 %) partagent cette perception pour ce qui est des rencontres hors comité. Il apparaît ainsi que le niveau décisionnel des comités ou des rencontres entre les parties n'est majoritaire nulle part et se situe systématiquement en deçà des deux autres rôles associés à la concertation, soit informatif ou consultatif.

En outre, il n'y a pas de différence significative de perception entre les deux groupes patronal et syndical quant au rôle prédominant associé à la concertation, qu'ils perçoivent comme consistant principalement à examiner les problèmes pour en chercher conjointement les solutions. En revanche, les répondants patronaux sont plus nombreux à associer un rôle décisionnel à la concertation. Le tableau 13 présente plus en détail ces résultats.

Il apparaît ainsi que les mécanismes de concertation mis en œuvre dans les établissements ne visent pas simplement à transmettre ou échanger de l'information, mais à permettre des échanges et une conjonction des efforts pour atteindre un objectif commun. De plus, les syndicats sont peu associés à la prise de décisions.

L'examen plus détaillé des niveaux de concertation selon les comités fait ressortir quelques faits saillants. On note ainsi un caractère décisionnel plus prononcé pour certains comités, notamment les comités de santé et sécurité du travail, des griefs et *ad hoc*. Le comité de santé et sécurité du travail représente, tel qu'il est défini par le législateur, un cadre de travail où la codécision occupe une bonne place, ce qui permet de mieux comprendre la perception des répondants.

Par ailleurs, on peut émettre l'hypothèse que les membres d'un comité de griefs ont pour mission de statuer sur des situations de travail et, donc, de prendre les décisions qui s'imposent. On peut comprendre en outre que des décisions sont généralement attendues des comités *ad hoc* créés pour examiner des problèmes conjoncturels.

On note aussi que les répondants patronaux et syndicaux attribuent à certains comités un rôle informatif important, notamment le comité sur les changements technologiques, le comité sur les changements dans l'organisation du travail et le comité sélection et embauche. Par ailleurs, le rôle prédominant de type B (examen des problèmes et recherche conjointe de solutions) est plus prononcé pour les comités de santé et sécurité du travail (64 % des répondants patronaux et syndicaux), relations du travail (59 %), griefs (49 %) et *ad hoc* (40 %). Une minorité seulement rapportent que la recherche conjointe de solutions s'effectue au sein des comités sur la formation (26 %), sur les conditions de travail (20 %), sur les changements dans l'organisation du travail (17 %) et sur la sélection et l'embauche (10 %). Seul le comité sur les changements technologiques semble avoir un rôle prédominant de type informatif, mais la différence avec les autres rôles n'est pas significative.

Enfin, il apparaît que l'existence de mécanismes de concertation dans les établissements est associée à une perception positive de l'état de la concertation par l'ensemble des répondants et ce, quel que soit le but recherché qui peut être d'informer, de consulter ou de décider conjointement (voir les tableaux 13, 14 et 15).

Tableau 13
Proportion des répondants selon le mécanisme et le niveau de concertation

Mécanismes de concertation	Proportion des répondants								
	(E+S) Niveaux			(E) Niveaux			(S) Niveaux		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Comités	58 %	83 %	53 %	56 %	84 %	57 %	60 %	82 %	50 %
Rencontres hors comité	59 %	80 %	43 %	52 %	82 %	67 %	46 %	78 %	40 %

A : information du syndicat ; B : recherche conjointe de solutions ; C : décisions conjointes.

Tableau 14
Proportion des répondants selon le comité et le niveau de concertation

Comités	Perceptions de l'ensemble des répondants (E+ S)		
	A	B	C
Santé et sécurité du travail	33 %	64 %	35 %
Relations du travail	35 %	59 %	30 %
Griefs	19 %	49 %	20 %
Conjoints ad hoc	22 %	40 %	23 %
Formation	22 %	26 %	20 %
Conditions de travail	15 %	20 %	14 %
Changements dans l'organisation du travail	17 %	17 %	12 %
Changements technologiques	19 %	16 %	14 %
Sélection et embauche	10 %	10 %	9 %

A : information du syndicat ; B : recherche conjointe de solutions ; C : décisions conjointes.

Tableau 15**Proportion des répondants selon le mécanisme de concertation, le climat et le niveau de concertation**

Mécanismes de concertation	Niveaux de concertation					
	A		B		C	
	Climat de concertation		Climat de concertation		Climat de concertation	
	B/TB	M/TM	B/TB	M/TM	B/TB	M/TM
Comités	92 %	36 %	96 %	28 %	90 %	40 %
Rencontres hors comité	92 %	28 %	88 %	28 %	87 %	42 %

A : information du syndicat ; B : recherche conjointe de solutions ; C : décisions conjointes.

B/TB : bonne, très bonne ; M/TM : mauvaise, très mauvaise.

3.3.3.2 Selon les types de sujets

Les discussions principalement orientées vers l'examen des problèmes et la recherche de solutions conjointes sont prédominantes. Le caractère informationnel des échanges entre les parties intervient en second lieu alors que, pour un grand nombre de sujets, le caractère co-décisionnel des discussions est plutôt limité. Ainsi, la concertation patronale-syndicale se situe à mi-chemin entre l'action d'informer et la décision conjointe et elle consiste surtout, selon les répondants, à examiner les problèmes et à rechercher des solutions conjointes.

En outre, les discussions entre les parties prennent un caractère décisionnel plus prononcé à l'égard de certains sujets. Ainsi, 26 % des répondants patronaux et syndicaux disent que les discussions relatives aux moyens pour améliorer la santé et la sécurité du travail ont un caractère décisionnel. C'est le cas de 19 % des répondants en ce qui touche l'interprétation des clauses de la convention collective et de 18 % en ce qui regarde les conditions de travail.

Certes, les parties sont appelées à prendre des décisions conjointes sur d'autres sujets, mais il s'agit là de situations marginales. C'est le cas, par exemple, de sujets se rapportant à la gestion des ressources humaines, comme la distribution des heures supplémentaires (15 % des répondants patronaux et syndicaux jugent que les discussions relatives à ce sujet ont un caractère décisionnel), les mouvements de personnel (13 %), les statuts d'emploi (13 %), la définition des compétences requises par les employés (10 %), le contenu des programmes de formation (10 %) et la sécurité d'emploi (9 %).

C'est le cas également de sujets liés à l'organisation du travail, tels que les suggestions faites par des employés pour améliorer les procédures de travail ou la qualité (9 % des répondants patronaux et syndicaux disent que les discussions relatives à ce sujet ont un caractère décisionnel), la productivité de l'établissement (7 %), les méthodes de travail dans les départements (7 %), l'introduction des équipes de travail (7 %), les effets des changements technologiques sur le fonctionnement général de la compagnie (5 %), les initiatives laissées aux employés dans le cadre de leur travail (5 %), les temps d'exécution de certaines opérations ou d'un groupe de tâches (4 %) et l'introduction des cercles de qualité (4 %).

Le caractère décisionnel vise rarement des sujets relatifs à la situation financière et commerciale de l'organisation, tels que les projets d'investissement de la compagnie (3 % des répondants patronaux et syndicaux considèrent que les discussions à ce sujet ont un caractère décisionnel), la situation financière de la compagnie (3 %) et l'évolution du marché et des objectifs commerciaux de la compagnie (3 %).

Ces résultats montrent que les parties se rencontrent très rarement pour prendre ensemble des décisions touchant la situation financière de l'organisation. En cette matière, les rencontres revêtent plutôt un caractère informatif. C'est le cas également des sujets liés à l'organisation du travail, pour lesquels le caractère informatif des échanges prédomine. En revanche, davantage de répondants patronaux et syndicaux soutiennent que les sujets ayant trait à la gestion des ressources humaines font plus fréquemment l'objet de décisions communes.

Les proportions de répondants patronaux qui perçoivent les discussions comme ayant un caractère décisionnel sont presque systématiquement plus élevées que celles des répondants syndicaux, et ce, pour la quasi-totalité des sujets évoqués. Ce résultat renforce l'idée voulant que les syndicats aspirent à une plus grande participation aux décisions (voir le tableau 16).

Tableau 16
Niveau de concertation selon les sujets

Sujets	Répondants			
	Ensemble des répondants (E+S)	Niveau de concertation		
		A	B	C
Moyens pour améliorer la santé et la sécurité du travail	83 %	11 %	46 %	26 %
Interprétation des clauses de la convention collective	89 %	12 %	57 %	19 %
Conditions de travail	82 %	17 %	47 %	18 %
Distribution des heures supplémentaires	61 %	16 %	31 %	15 %
Mouvements de personnel	70 %	24 %	32 %	13 %
Statuts d'emploi (permanent ou temporaire)	68 %	26 %	30 %	13 %
Définition des compétences requises par les employés	64 %	29 %	25 %	10 %
Contenu des programmes de formation	60 %	30 %	20 %	10 %
Suggestions faites par des employés pour améliorer les procédures de travail ou la qualité	58 %	11 %	38 %	9 %
Sécurité d'emploi	53 %	18 %	26 %	9 %
Productivité de l'établissement	64 %	32 %	26 %	7 %
Méthodes de travail dans les départements	64 %	25 %	33 %	7 %
Introduction des équipes de travail	40 %	16 %	18 %	7 %
Effets des changements technologiques sur le fonctionnement général de la compagnie	58 %	32 %	21 %	5 %
Initiatives laissées aux employés dans le cadre de leur travail	44 %	11 %	28 %	5 %
Temps d'exécution de certaines opérations ou d'un groupe de tâches	39 %	14 %	20 %	4 %
Introduction des cercles de qualité	29 %	12 %	13 %	4 %
Projets d'investissement de la compagnie	48 %	42 %	3 %	3 %
Situation financière de la compagnie	49 %	40 %	6 %	3 %
Évolution du marché et des objectifs commerciaux de la compagnie	51 %	42 %	6 %	3 %

A : information du syndicat ; B : recherche conjointe de solutions ; C : décisions conjointes.

3.4 Les facteurs facilitant le dialogue

Plusieurs facteurs peuvent faciliter la concertation entre les employeurs et les syndicats. Parmi ceux suggérés dans le questionnaire, l'implantation d'un comité de relations patronales-syndicales dans l'établissement apparaît comme l'un des facteurs favorisant le dialogue patronal-syndical. À cet égard, 32 % des répondants patronaux et syndicaux, soit 22 % des répondants syndicaux contre 41 % des répondants patronaux, pensent que la création d'un tel comité facilite la concertation.

L'implantation d'un comité de relations patronales-syndicales n'est toutefois pas directement associée à une perception positive du climat de concertation puisqu'il y a autant de répondants qui associent la présence d'un tel comité à un climat positif de concertation (68 %) qu'à un climat négatif (70 %). On peut ainsi en déduire que la simple mise en place d'un tel comité dans l'établissement n'a pas à elle seule d'incidence positive sur la concertation. Il faut que ce comité soit fonctionnel et que ses travaux débouchent sur des résultats tangibles répondant aux intérêts des parties. Toutefois, au dire de 65 % des répondants patronaux et syndicaux, un tel comité serait fortement implanté dans les établissements.

Le développement des moyens de communication entre la direction et le syndicat peut également faciliter la concertation, selon 28 % des répondants (19 % des répondants syndicaux contre 37 % des répondants patronaux).

Fortement développés dans les établissements, les moyens de communication sont associés à la perception d'un climat positif de concertation pour 79 % des répondants. Cependant, 50 % des répondants considèrent le climat de concertation comme mauvais ou très mauvais malgré la présence de ces moyens.

Par ailleurs, 59 % des répondants disent que les méthodes de résolution de problèmes sont largement utilisées dans les relations entre la direction et le syndicat. D'ailleurs, elles sont associées à un bon climat de concertation chez 64 % des répondants, contre seulement la moitié qui perçoivent que le climat de concertation est mauvais ou très mauvais malgré l'utilisation de ces méthodes.

L'usage de la méthode de négociation basée sur les intérêts (NBI) dans les relations patronales-syndicales paraît faible, n'étant signalée que par moins du quart des répondants (23 %). On ne semble pas lui attribuer un effet positif sur la concertation ni sur le climat de concertation. Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait qu'une grande partie des répondants ne semblent pas connaître cette méthode, ce qui a eu pour effet d'accroître de façon significative les réponses négatives ou les non-réponses. En outre, les résultats indiquent que 66 % des répondants patronaux et syndicaux disent ne pas avoir utilisé cette méthode lors de la dernière négociation patronale-syndicale pour la convention en cours (voir le tableau 17).

Tableau 17**Proportion des répondants selon différents facteurs favorisant la concertation et le climat de concertation**

Facteurs favorisant la concertation	Taux de présence des pratiques (E+S)		Répondants soulignant un effet positif important*		
	B/TB	M/TM	(E+S)	(E)	(S)
	Implantation d'un comité de relations patronales-syndicales	68 %	70 %	32 %	41 %
Développement des moyens de communication direction - syndicat	79 %	50 %	28 %	37 %	19 %
Utilisation de méthodes de résolution de problèmes dans les relations patronales-syndicales	64 %	50 %	23 %	25 %	21 %
Établissement d'un diagnostic commun (patronal et syndical)	51 %	42 %	14 %	18 %	10 %
Utilisation de la méthode de négociation basée sur les intérêts	28 %	37 %	9 %	12 %	6 %

*Cotes 3 et 4 sur une échelle de 0 à 4 où 0 = pas du tout (jamais-non) ; 1 = un peu (parfois-faible) ; 2 = moyennement (assez souvent-moyen) ; 3 = beaucoup (souvent-élevé) ; 4 = énormément (très souvent-très élevé).

B/TB : bonne, très bonne ; M/TM : mauvaise, très mauvaise.

3.4.1 Les pratiques de gestion et leurs effets sur la concertation

Certaines pratiques qui ont cours dans les organisations contribuent à développer ou à élargir la concertation. Parmi les pratiques suggérées aux répondants, le partage de l'information entre l'employeur et le syndicat s'est avéré un important facteur contribuant à favoriser le dialogue patronal-syndical. Les résultats font ressortir à ce sujet que 60 % des répondants patronaux et syndicaux perçoivent qu'il y a une bonne qualité de l'information échangée entre l'employeur et le syndicat. Au sein de ce groupe, 79 % jugent que la concertation dans leur établissement est bonne ou très bonne, contre seulement 11 % parmi ces mêmes répondants qui la considèrent comme mauvaise ou très mauvaise. Par ailleurs, près de la moitié des répondants (46 %) trouvent que la direction de leur établissement accorde une grande place à l'information du syndicat. Dans ce groupe, 57 % d'entre eux affirment que le climat de concertation est bon ou très bon, contre seulement 27 % qui le disent mauvais ou très mauvais. Enfin, 36 % des répondants pensent que l'employeur informe le syndicat au sujet des décisions stratégiques concernant l'organisation, et aucun répondant parmi ce groupe considère la concertation dans son établissement comme mauvaise ou très mauvaise. Ces résultats montrent bien

l'importance qu'occupe le partage de l'information entre les parties et ses effets positifs sur la concertation. En outre, les syndicats accèdent de plus en plus à l'information stratégique jadis réservée à l'employeur (voir Paquette, 1993), ce qui semble produire un effet positif sur la concertation patronale-syndicale (Bohlander et Campbell, 1994).

La prise en considération par l'employeur des attentes du syndicat constitue une autre pratique rapportée par 35 % des répondants, dont près de la moitié pensent qu'il existe un climat positif de concertation dans leur établissement, contre à peine 4 % qui considèrent la concertation comme mauvaise ou très mauvaise.

Dans une moindre proportion, les répondants rapportent deux autres pratiques, soit la consultation du syndicat par l'employeur (33 % des répondants) et le partage d'une même vision se rapportant au développement de l'organisation (32 %). De plus, ces pratiques sont associées à une perception d'un bon climat de concertation puisqu'on observe qu'une infime minorité de répondants, soit 8 %, perçoivent un mauvais climat de concertation dans leur établissement, associé à la pratique de consultation du syndicat par l'employeur, et qu'aucun répondant n'associe le climat de concertation jugé mauvais ou très mauvais avec une vision partagée du développement de l'organisation. Les parties semblent donc accorder une place importante au « partage d'une même vision » relative au développement de l'organisation (voir le tableau 18).

Enfin, l'analyse axée sur la lecture des conventions collectives, plus qualitative, permet d'avancer que les employeurs et les syndicats affichent généralement une volonté commune d'établir des relations de confiance et de bonne foi, tout au moins à travers des déclarations d'intention contenues dans les conventions collectives où il est fait mention de « relations harmonieuses, bonnes relations et bonne entente entre les parties », de relations basées sur « la coopération, la collaboration, la concertation, la consultation, la participation et le partenariat » ou sur « l'information, le dialogue, la discussion, les échanges et la communication », « des intérêts mutuels ou communs, des modes de règlement justes, équitables et pacifiques, une vision commune », etc., autant d'énoncés qui confortent l'idée qu'un climat de confiance facilite la concertation patronale-syndicale.

Tableau 18

Proportion des répondants rapportant l'usage fréquent de certaines pratiques par rapport à l'ensemble des répondants et selon le climat de concertation

Pratiques	Répondants vivant ces pratiques (E+S)	Climat de concertation chez ceux qui vivent ces pratiques		
		B/TB	M/TM	
Partage de l'information	Il y a une bonne (très bonne) qualité de l'information entre l'employeur et le syndicat.	60 %	79 %	11 %
	L'information des syndicats représente beaucoup (énormément) une approche caractéristique de la direction.	46 %	57 %	27 %
	L'employeur informe souvent ou très souvent les syndicats des décisions stratégiques.	36 %	16 %	0 %
	Les attentes du syndicat sont souvent ou très souvent prises en considération.	35 %	47 %	4 %
	Le syndicat est souvent ou très souvent consulté.	33 %	43 %	8 %
	Il y a souvent ou très souvent partage d'une même vision.	32 %	41 %	0 %

B/TB : bonne, très bonne ; M/TM : mauvaise, très mauvaise.

3.5 Les obstacles à la concertation

La concertation peut être entravée par certains facteurs. Parmi les facteurs suggérés aux répondants, l'absence d'un lien de confiance est apparue comme un obstacle majeur, prenant la forme d'attitudes de l'employeur ou du syndicat qui compromettent la qualité des relations. Ainsi, 41 % des répondants syndicaux croient que la concertation est entravée par des attitudes patronales hostiles au dialogue et 29 % des répondants patronaux partagent cette perception à l'égard des attitudes syndicales qui ne favorisent pas la concertation. Les attitudes hostiles à la concertation, qu'elles caractérisent l'employeur ou le syndicat, sont par ailleurs associées à un mauvais ou très mauvais climat de concertation dans les établissements.

L'analyse révèle que le climat économique, les conséquences des changements dans la gestion des ressources humaines et les répercussions des changements technologiques peuvent constituer des obstacles à la concertation, selon respectivement 27 %, 26 % et 12 % des répondants. Cependant, c'est surtout les répercussions des changements technologiques qui sont davantage associées à un mauvais ou très mauvais climat de concertation. Néanmoins, les résultats montrent que la dynamique interne des échanges entre les parties n'est pas remise en cause par les périodes de forte tension qui peuvent survenir entre les parties, ce qui laisse croire que les obstacles peuvent altérer la concertation sans pour autant la compromettre.

Enfin, il ressort qu'il n'existe pas de différences significatives dans les perceptions patronales-syndicales à l'égard des obstacles au dialogue. On observe toutefois que les répondants syndicaux sont plus nombreux à considérer les attitudes hostiles au dialogue comme un obstacle à la concertation (voir le tableau 19).

Tableau 19
Proportion des répondants accordant de l'importance* à certains obstacles à la concertation selon le climat de concertation et le statut

Obstacles	Tous les répondants (E+S)		Répondants patronaux (E)	Répondants syndicaux (S)
	B/TB	M/TM		
Attitudes de la direction	28 %		16 %	41 %
	20 %	67 %		
Attitudes du syndicat	23 %		29 %	17 %
	18 %	42 %		
Climat économique	27 %		23 %	31 %
	30 %	12 %		
Conséquences des changements dans la gestion des ressources humaines	26 %		21 %	32 %
	11 %	20 %		
Répercussions des changements technologiques	12 %		8 %	17 %
	21 %	64 %		

*Cotes 3 et 4 sur une échelle de 0 à 4 où 0 = pas du tout (jamais-non) ; 1 = un peu (parfois-faible) ; 2 = moyennement (assez souvent-moyen) ; 3 = beaucoup (souvent-élevé) ; 4 = énormément (très souvent-très élevé).

B/TB : bonne, très bonne ; M/TM : mauvaise, très mauvaise.

3.6 Les objectifs poursuivis par la concertation

Selon les répondants à qui il a été suggéré un certain nombre d'objectifs pouvant être rattachés à la concertation, il ressort que l'établissement d'un lien de confiance entre les parties (52 % des répondants) et le développement des moyens pour résoudre les problèmes en commun (47 %) constituent les principaux objectifs poursuivis par les parties.

L'analyse révèle toutefois que les répondants syndicaux sont beaucoup moins nombreux à associer l'objectif d'établir un lien de confiance et la concertation, vraisemblablement parce qu'ils perçoivent que le chemin qui mène à l'établissement d'un tel lien est encore étroit, même si la concertation peut y contribuer.

D'autres objectifs sont également rattachés à la concertation par des proportions minoritaires de répondants, soit 30 % pour l'objectif de connaître les avis des parties afin de minimiser l'opposition, 27 % pour le développement d'un projet commun et 20 % pour la création d'une unité d'action (voir le tableau 20).

Tableau 20
Proportion des répondants accordant de l'importance* aux objectifs de la concertation

Objectifs	Tous les répondants (E+S)	Répondants patronaux (E)	Répondants syndicaux (S)
Établir un lien de confiance	52 %	67 %	36 %
Développer des moyens pour la résolution de problèmes communs	47 %	58 %	36 %
Connaître les avis des parties pour minimiser l'opposition	30 %	40 %	20 %
Développer un projet commun	27 %	29 %	25 %
Créer une unité d'action	20 %	25 %	15 %

*Cotes 3 et 4 sur une échelle de 0 à 4 où 0 = pas du tout (jamais-non) ; 1 = un peu (parfois-faible) ; 2 = moyennement (assez souvent-moyen) ; 3 = beaucoup (souvent-élevé) ; 4 = énormément (très souvent-très élevé).

L'analyse révèle par ailleurs, comme le montre le tableau 21, que les répondants patronaux et syndicaux sont proportionnellement beaucoup plus nombreux à associer la poursuite de tels objectifs avec un bon climat de concertation.

Tableau 21**Proportion des répondants accordant de l'importance* aux objectifs de concertation selon le climat de concertation**

Objectifs	Répondants qualifiant la concertation de bonne/très bonne	Répondants qualifiant la concertation de mauvaise/très mauvaise
	B/TB	M/TM
Établir un lien de confiance	73 %	7 %
Développer des moyens pour la résolution de problèmes communs	62 %	4 %
Connaître les avis des parties pour minimiser l'opposition	42 %	4 %
Développer un projet commun	36 %	12 %
Créer une unité d'action	28 %	0 %

*Cotes 3 et 4 sur une échelle de 0 à 4 où 0 = pas du tout (jamais-non) ; 1 = un peu (parfois-faible) ; 2 = moyennement (assez souvent-moyen) ; 3 = beaucoup (souvent-élevé) ; 4 = énormément (très souvent-très élevé).

B/TB : bonne, très bonne ; M/TM : mauvaise, très mauvaise.

3.7 Les retombées de la concertation

La concertation peut avoir une incidence positive sur la marche de l'établissement. Elle peut fort bien déboucher sur de meilleures conditions de travail pour les employés, tout comme permettre à l'employeur d'obtenir, par exemple, une plus grande flexibilité fonctionnelle (Fortin, 1996).

Parmi plusieurs retombées possibles liées à la concertation, les répondants ont surtout retenu l'amélioration des conditions de travail. Aussi, 44 % d'entre eux l'ont associée à la concertation et aucune différence ne distingue la perception patronale et syndicale.

Par ailleurs, les résultats montrent que l'amélioration des conditions de travail est associée à un climat positif de concertation dans les établissements, tant par l'employeur que le syndicat. Ainsi, 49 % des répondants patronaux associent l'amélioration des conditions de travail à un bon ou très bon climat de concertation au sein de l'établissement, contre seulement 17 % qui l'associent à un mauvais ou très mauvais climat, et 61 % des répondants syndicaux associent l'amélioration des conditions de travail à un bon ou très bon climat de concertation au sein de l'établissement, contre seulement 27 % qui l'associent à un mauvais ou très mauvais climat.

La paix industrielle représente une autre retombée importante liée à la concertation entre l'employeur et le syndicat. Les réponses ont mis en perspective le fait que 42 % des répondants associent paix industrielle et concertation, quoique les répondants patronaux étaient plus nombreux à établir un tel lien, soit 53 % contre 31 % de répondants syndicaux. Ceci s'explique fort bien quand on sait que la paix industrielle est la contrepartie patronale d'un effort consenti par les employeurs en matière de stabilité d'emploi et d'amélioration des conditions de travail.

Il est intéressant de noter que, là aussi, la paix industrielle et un climat positif de concertation dans les établissements sont intimement associés, tant par l'employeur que le syndicat. À ce propos, 61 % des répondants patronaux établissent un lien entre l'amélioration des conditions de travail et un bon ou très bon climat de concertation au sein de l'établissement, et aucun répondant patronal ne le lie à un mauvais ou très mauvais climat. Pour leur part, 46 % de répondants syndicaux voient un lien entre la paix industrielle et un bon ou très bon climat de concertation au sein de l'établissement, contre seulement 9 % qui l'associe à un mauvais ou très mauvais climat.

La stabilité d'emploi constitue une troisième retombée liée à la concertation. On observe que 33 % des répondants ont associé la stabilité d'emploi et la concertation, avec à peu près autant de répondants patronaux que syndicaux. C'est dire que la stabilité d'emploi peut être considérée comme un objectif partagé qui répond à la fois à une préoccupation syndicale de protection des emplois et à un souci de l'employeur de minimiser les coûts de remplacement et de formation et de bénéficier du capital expérience des employés.

En outre, les résultats montrent que la stabilité d'emploi est surtout associée à un climat positif de concertation dans les établissements : 37 % des répondants patronaux et syndicaux associent la stabilité d'emploi avec un bon ou très bon climat de concertation au sein de l'établissement, contre seulement 18 % qui la lient à un mauvais ou très mauvais climat. On trouve à peu près les mêmes proportions lorsque les répondants sont considérés séparément.

L'analyse révèle également que seulement 24 % des répondants patronaux et syndicaux ont associé le développement de l'organisation et la concertation, les proportions étant les mêmes pour les répondants patronaux et syndicaux pris séparément. Il est toutefois frappant de constater qu'aucun répondant, autant du côté patronal que syndical, n'a constaté un lien entre un mauvais climat de concertation et le développement de l'organisation.

Enfin, la concertation semble se répercuter sur l'allongement de la durée de la convention collective pour le tiers des répondants. L'allongement de la durée de la convention collective est associé à un bon climat de concertation par 40 % des répondants, contre seulement 14 % qui y voient un lien avec un mauvais climat. Nous reviendrons plus loin sur la durée de la convention collective.

Le tableau 22 présente les principaux résultats obtenus concernant les retombées liées à la concertation.

Tableau 22

Proportion des répondants accordant de l'importance* aux retombées de la concertation selon leur statut et le climat de concertation

Retombées de la concertation	Tous les répondants (E+S)		Répondants patronaux (E)		Répondants syndicaux (S)	
	B/TB	M/TM	B/TB	M/TM	B/TB	M/TM
Amélioration des conditions de travail	44 %	53 %	44 %	17 %	44 %	27 %
Paix industrielle	42 %	55 %	53 %	0 %	31 %	9 %
Stabilité d'emploi	33 %	37 %	31 %	17 %	34 %	18 %
Allongement de la durée de la convention collective	33 %	40 %	36 %	0 %	30 %	18 %
Développement de l'organisation	24 %	33 %	28 %	0 %	20 %	0 %

*Cotes 3 et 4 sur une échelle de 0 à 4 où 0 = pas du tout (jamais-non) ; 1 = un peu (parfois-faible) ; 2 = moyennement (assez souvent - moyen) ; 3 = beaucoup (souvent-élevé) ; 4 = énormément (très souvent - très élevé).

B/TB : bonne, très bonne ; M/TM : mauvaise, très mauvaise.

3.8 La concertation et gestion des ressources humaines

Les exigences concurrentielles auxquelles doivent faire face aujourd'hui les organisations et les changements dans l'environnement de l'économie nord-américaine obligent à disposer de ressources humaines de qualité et adaptées à ces changements. Pour répondre aux impératifs de productivité et, en même temps, aux aspirations des travailleurs, la concertation s'avère une stratégie patronale-syndicale recommandée par de larges secteurs de notre société. Cela passe par la mise en place conjointe de pratiques à même de favoriser l'engagement des employés vis-à-vis de leur organisation.

Les répondants devaient préciser si certaines de ces pratiques existaient dans leur établissement et si elles avaient été ou non favorisées par la concertation (voir le tableau 23).

Les pratiques les plus courantes, dont la mise en place dans les établissements est perçue comme ayant été favorisée par la concertation, ont trait à la communication et au partage de l'information avec les employés. Près de la moitié des répondants sont d'avis que l'implantation dans leur établissement de pratiques de communication avec les employés a été favorisée par la concertation. Il en est de même des pratiques de partage de l'information avec les employés (48 %). Il est souligné à ce propos que « le partage de l'information vise en premier lieu à aider les partenaires à définir leurs priorités et, éventuellement, à élaborer des stratégies pour y répondre. Deuxièmement, en informant les travailleurs, on fait preuve de transparence, ce qui permet de développer un climat de confiance et de motivation plus propice à l'action commune (ex. : négociation collective) et à l'adaptation au changement (ex. : nouvelles technologies). Le partage d'information empêche la démobilisation des travailleurs, causée par les rumeurs et les informations non confirmées provenant de sources diverses⁸ ».

Par ailleurs, 40 % des répondants patronaux et syndicaux ont mis l'accent sur l'instauration dans les établissements de pratiques visant l'amélioration continue des compétences des employés. Le dialogue porte sur la question des contenus de formation à offrir aux employés, soit des formations orientées vers les postes de travail occupés actuellement ou vers d'autres aspects, dans le but de préparer les employés à une carrière et d'actualiser leurs connaissances. L'intérêt des syndicats à ce sujet tient au fait que l'amélioration continue des compétences des employés offre plus de chances à ces derniers de conserver leur emploi.

Les répondants associent en outre l'instauration de cette pratique à un meilleur climat de concertation au sein de l'établissement, particulièrement les répondants syndicaux. On observe en effet que 51 % des répondants syndicaux associent un bon ou très bon climat de concertation à la mise en œuvre dans l'établissement de pratiques d'amélioration continue des compétences des employés, contre seulement 19 % qui ne voient pas de liens entre ces deux éléments (voir le tableau 24).

L'analyse révèle en outre que la concertation favorise aussi l'implantation dans les établissements de pratiques visant à accroître les responsabilités des employés. Ainsi, 37 % des répondants jugent que le partage des objectifs avec les employés est favorisé par la concertation, 34 % pour ce qui est de l'augmentation des responsabilités des employés, 30 % quant à l'augmentation de l'autonomie des employés vis-à-vis de l'organisation de leur travail et 24 % pour la mise en place d'équipes de travail. La participation des employés à la gestion, qui est au cœur des nouvelles formes d'organisation du travail et qui s'inscrit dans une dynamique de mobilisation des ressources humaines, est également à rattacher à un meilleur climat de concertation. Plusieurs auteurs (notamment Bigras et Bourque, 2001) soutiennent que des méthodes de gestion participative, entre autres l'augmentation des responsabilités des employés (travail en équipe, etc.), donnent plus de « sens » au travail des salariés et contribuent à les mobiliser davantage.

Tableau 23**Proportion des répondants pour lesquels les pratiques sont en cours et association avec le climat de concertation et le dialogue patronal-syndical**

Pratiques	Taux de présence*	Pratiques favorisées par la concertation (E+S)	Climat de concertation (E+S)	
	(E+S)		B/TB	M/TM
Meilleure communication avec les employés	44 %	49 %	60 %	20 %
Augmentation des responsabilités des employés vis-à-vis de leur travail	41 %	34 %	48 %	42 %
Partage accru de l'information avec les employés	39 %	48 %	51 %	16 %
Amélioration continue des compétences des employés	38 %	40 %	51 %	27 %
Meilleure définition des attentes de la direction	31 %	28 %	44 %	5 %
Augmentation de l'autonomie des employés vis-à-vis de l'organisation de leur travail	30 %	30 %	39 %	25 %
Meilleure reconnaissance des efforts des employés	25 %	32 %	36 %	12 %
Meilleur partage des objectifs avec les employés	24 %	37 %	32 %	9 %
Flexibilité de l'organisation du travail	23 %	36 %	29 %	12 %
Mise en valeur des qualifications des employés	20 %	27 %	30 %	4 %
Mise en place d'équipes de travail	18 %	24 %	26 %	9 %
Élargissement de l'intéressement des employés (partage des profits, actionnariat, partage des gains de productivité, etc.)	17 %	16 %	27 %	5 %
Participation accrue des employés à la gestion de l'organisation	12 %	20 %	19 %	4 %

*Cotes 3 et 4 sur une échelle de 0 à 4 où 0 = pas du tout (jamais-non) ; 1 = un peu (parfois-faible) ; 2 = moyennement (assez souvent-moyen) ; 3 = beaucoup (souvent-élevé) ; 4 = énormément (très souvent-très élevé).

B/TB : bonne, très bonne ; M/TM : mauvaise, très mauvaise.

Tableau 24

Proportion des répondants pour lesquels les pratiques sont en cours selon leur statut et le climat de concertation

Pratiques	Taux de présence*		Climat concertation (E)		Climat concertation (S)	
	E	S	B/TB	M/TM	B/TB	M/TM
Meilleure communication avec les employés	59 %	29 %	64 %	80 %	52 %	5 %
Augmentation des responsabilités des employés vis-à-vis de leur travail	42 %	39 %	46 %	60 %	53 %	38 %
Partage accru de l'information avec les employés	53 %	26 %	54 %	20 %	45 %	5 %
Amélioration continue des compétences des employés	46 %	30 %	51 %	60 %	51 %	19 %
Meilleure définition des attentes de la direction	40 %	22 %	46 %	0 %	41 %	6 %
Augmentation de l'autonomie des employés vis-à-vis de l'organisation de leur travail	32 %	29 %	37 %	40 %	43 %	21 %
Meilleure reconnaissance des efforts des employés	37 %	12 %	41 %	75 %	26 %	0 %
Meilleur partage des objectifs avec les employés	34 %	15 %	35 %	40 %	26 %	0 %
Flexibilité de l'organisation du travail	28 %	17 %	31 %	20 %	26 %	11 %
Mise en valeur des qualifications des employés	27 %	13 %	32 %	20 %	26 %	0 %
Mise en place d'équipes de travail	22 %	14 %	27 %	20 %	25 %	6 %
Élargissement de l'intéressement des employés (partage des profits, actionnariat, partage des gains de productivité, etc.)	22 %	12 %	28 %	33 %	25 %	0 %
Participation accrue des employés à la gestion de l'organisation	16 %	13 %	20 %	20 %	16 %	0 %

*Cotes 3 et 4 sur une échelle de 0 à 4 où 0 = pas du tout (jamais-non) ; 1 = un peu (parfois-faible) ; 2 = moyennement (assez souvent-moyen) ; 3 = beaucoup (souvent-élevé) ; 4 = énormément (très souvent-très élevé). B/TB : bonne, très bonne ; M/TM : mauvaise, très mauvaise.

3.9 La concertation dans le cadre des conventions collectives de longue durée

Dans la présente enquête, nous avons cherché à savoir si la nouvelle disposition législative de 1994 du *Code du travail*⁹ relative à la modification de la durée de la

convention collective avait une incidence sur la dynamique de concertation entre les employeurs et les syndicats et si elle était associée à des innovations plus importantes dans le domaine des relations du travail. En d'autres termes, il s'agissait de savoir si les échanges entre les parties étaient plus intenses, si les relations patronales-syndicales s'appuyaient sur des mécanismes de concertation plus innovateurs, si la concertation était davantage orientée vers la décision conjointe et si le climat de concertation était meilleur, dès lors que la durée de la convention collective dépassait trois ans.

Pour plus de la moitié des répondants ayant une convention collective de plus de trois ans (56 %), la durée de la convention collective a constitué un enjeu. Pour 54 % de ceux qui ont signé une convention collective de longue durée, la volonté des parties d'établir un contexte favorable à une amélioration durable des relations du travail a été importante.

Les résultats montrent également que deux autres facteurs sont perçus comme ayant influé sur la signature d'une convention collective de longue durée : la direction demandait une convention de longue durée pour réaliser des investissements s'échelonnant sur plusieurs années (47 % des répondants patronaux-syndicaux), et le syndicat était prêt à s'accommoder d'une convention collective de longue durée afin de préserver au mieux la sécurité d'emploi (47 % des répondants patronaux-syndicaux).

Tableau 25

Proportion des répondants ayant une convention collective de longue durée et pour lesquels ce facteur a influé* sur leur choix de signer pour plus de trois ans

Facteurs	Répondants patronaux et syndicaux (E+S)
Les deux parties veulent établir un contexte favorable à une amélioration durable des relations du travail.	54 %
La direction demande une convention de longue durée pour réaliser des investissements portant sur plusieurs années.	47 %
Le syndicat est prêt à s'accommoder d'une convention collective de longue durée afin de préserver au mieux la sécurité d'emploi.	45 %
La direction est en situation de l'imposer.	33 %
L'entreprise prévoit introduire des changements organisationnels sur plusieurs années.	30 %
La direction est prête à donner certaines garanties de stabilité d'emploi en échange d'une convention collective de longue durée.	28 %
Les deux parties conviennent de reconduire une convention collective de plus de trois ans qui existait déjà.	21 %
L'entreprise prévoit introduire à long terme de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines.	20 %
D'autres unités syndicales du même établissement ont déjà signé une convention collective de longue durée.	20 %
Les principaux concurrents de l'entreprise ont déjà des conventions collectives de longue durée.	20 %

*Cotes 3 et 4 sur une échelle de 0 à 4 où 0 = pas du tout (jamais-non) ; 1 = un peu (parfois-faible) ; 2 = moyennement (assez souvent-moyen) ; 3 = beaucoup (souvent-élevé) ; 4 = énormément (très souvent-très élevé).

En regard des échanges entre les parties, les répondants qui considèrent que davantage de sujets sont discutés lorsque la convention est de longue durée sont systématiquement plus nombreux que dans le cas d'une convention de courte durée. Toutefois, les différences des proportions n'étant pas significatives, on peut croire que la durée de la convention collective n'influe pas sur la quantité de sujets faisant l'objet d'échanges entre les parties.

L'analyse révèle par ailleurs qu'il n'existe pas de différence significative dans les perceptions des répondants patronaux et syndicaux quant à l'importance des sujets discutés liés à la présence d'une convention collective de longue durée. En ce qui concerne les relations du travail, les répondants patronaux sont plus nombreux à associer la convention collective de longue durée à la tendance à discuter tous les sujets se rapportant aux relations du travail (voir le tableau 26).

Tableau 26
Proportion des répondants pour lesquels la concertation s'applique* selon l'étendue du sujet, la durée de la convention et leur statut

Étendue des sujets		Tous les répondants (E+S)	Répondants patronaux (E)	Répondants syndicaux (S)
Tous les sujets concernant les relations du travail	CCLD	58 %	73 %	43 %
	CCCD	52 %	67 %	34 %
Des sujets concernant la gestion des ressources humaines	CCLD	38 %	40 %	37 %
	CCCD	30 %	32 %	28 %
Certains sujets seulement	CCLD	31 %	29 %	33 %
	CCCD	37 %	37 %	37 %
Ensemble des sujets qui concernent la gestion des ressources humaines	CCLD	29 %	33 %	25 %
	CCCD	26 %	11 %	20 %
Ensemble des sujets qui concernent le fonctionnement de l'organisation	CCLD	25 %	25 %	24 %
	CCCD	18 %	19 %	16 %
De plus en plus de sujets	CCLD	24 %	26 %	22 %
	CCCD	30 %	43 %	16 %

*Cotes 3 et 4 sur une échelle de 0 à 4 où 0 = pas du tout (jamais-non) ; 1 = un peu (parfois-faible) ; 2 = moyennement (assez souvent-moyen) ; 3 = beaucoup (souvent-élevé) ; 4 = énormément (très souvent-très élevé).

CCCD : convention courte durée ; CCLD : convention longue durée.

Par rapport aux mécanismes de concertation mis en place dans les établissements, les résultats montrent là aussi et avec plus d'acuité que la durée de la convention collective n'est pas associée à la présence de mécanismes plus innovateurs ni à une prolifération de mécanismes laissant croire que la concertation patronale-syndicale va bon train (voir le tableau 27). On peut comprendre que la présence d'une convention collective de longue durée n'influe pas, ou très faiblement, sur la dynamique informationnelle entre les parties.

Par ailleurs, la longue durée d'une convention collective n'est pas liée à une plus grande portée décisionnelle de la concertation que ce soit dans les réunions des comités ou dans le cadre des rencontres informelles. Elle n'est pas non plus associée à un bon ou très bon climat de concertation, la proportion des répondants patronaux et syndicaux qui perçoivent que le climat de concertation dans leur établissement est bon ou qu'il s'améliore n'étant pas plus élevé lorsque la convention en cours est de longue durée ou de courte durée.

Tableau 27

Mécanismes de concertation utilisés*, durée de la convention collective et statut des répondants

Mécanisme		Tous les répondants (E+ S)	répondants patronaux (E)	répondants syndicaux (S)
Information du syndicat	CCLD	51 %	65 %	36 %
	CCCD	48 %	59 %	36 %
Lettres d'entente	CCLD	49 %	53 %	45 %
	CCCD	56 %	57 %	54 %
Accord écrit entre les parties	CCLD	45 %	49 %	40 %
	CCCD	47 %	51 %	43 %
Accord verbal	CCLD	38 %	44 %	31 %
	CCCD	49 %	59 %	40 %
Accord informel entre les parties	CCLD	34 %	42 %	26 %
	CCCD	40 %	53 %	25 %
Amendements à la convention collective	CCLD	18 %	20 %	17 %
	CCCD	23 %	29 %	16 %
Négociation continue	CCLD	13 %	13 %	13 %
	CCCD	13 %	16 %	10 %
Réouverture de la négociation de certaines clauses de la convention collective en cours	CCLD	10 %	9 %	10 %
	CCCD	14 %	14 %	14 %

*Cotes 3 et 4 sur une échelle de 0 à 4 où 0 = pas du tout (jamais-non) ; 1 = un peu (parfois-faible) ; 2 = moyennement (assez souvent-moyen) ; 3 = beaucoup (souvent-élevé) ; 4 = énormément (très souvent-très élevé).

CCCD : convention courte durée ; CCLD : convention longue durée.

3.10 La concertation patronale-syndicale et la gestion des employés

L'enquête a cherché à savoir si la concertation patronale-syndicale favorisait un meilleur sentiment d'adhésion des employés à l'égard de leur organisation. Pour ce faire, nous avons mesuré le niveau d'engagement organisationnel des employés à partir de la réponse moyenne donnée aux six éléments suivants¹⁰ :

- Je me sens prêt à faire plus que ce qui est attendu de moi et à fournir beaucoup d’efforts pour contribuer au succès de mon organisation. (Question 1 du questionnaire B)
- Je ressens véritablement les problèmes ou les défis de mon organisation comme étant les miens (Question 3)
- Je pourrais accepter n’importe quel poste pour pouvoir poursuivre ma carrière dans mon organisation (Question 5)
- Je suis fier de discuter de mon organisation avec les gens de l’extérieur. (Question 7)
- J’ai le fort sentiment de faire partie d’une véritable famille dans mon organisation. (Question 8)
- Je me sens très attaché à mon organisation (Question 9)

Les résultats font ressortir plusieurs faits saillants. D’un point de vue général, il apparaît d’abord que les employés qui perçoivent que les relations entre la direction de leur établissement et leur syndicat sont bonnes présentent des niveaux d’engagement élevés. Plus particulièrement, le niveau d’engagement des employés le plus élevé, soit 4,44 sur une échelle de 5, est associé au fait que ces derniers considèrent que la direction de l’établissement est vraiment à l’écoute du syndicat.

D’autres formes de concertation sont également associées à un niveau élevé d’engagement des employés, telles que l’association du syndicat aux décisions sur les changements à venir dans l’organisation (4,12), la recherche conjointe de solutions aux problèmes éprouvés (4,12) une bonne collaboration entre la direction et le syndicat au sein de l’organisation (4,11) ainsi que l’information régulière des employés sur les discussions qui ont lieu entre la direction et le syndicat (4,10). La concertation apparaît donc comme un facteur qui contribue grandement à favoriser l’engagement des employés (voir le tableau 28). Par ailleurs, la concertation peut contribuer à favoriser la mise en place de pratiques plus mobilisatrices des employés¹¹, à un moment où le personnel représente une ressource clé.

Tableau 28

Niveau d’engagement organisationnel* des employés selon leur perception de certaines pratiques de gestions

Pratiques de gestion perçues par les employés	Perception des employés		
	A	B	C
La direction est vraiment à l’écoute du syndicat.	2,92	3,51	4,44
Association du syndicat aux décisions sur les changements à venir dans l’organisation.	2,61	3,51	4,12
Le syndicat et la direction de l’organisation recherchent conjointement les solutions à certains problèmes éprouvés.	2,81	3,34	4,12
Bonne collaboration entre la direction et le syndicat au sein de l’organisation	2,78	3,42	4,11
Information régulière sur les discussions entre la direction et le syndicat.	3,15	3,45	4,10

* Moyenne, calculée sur une échelle de 1 à 5, de la réponse à six questions choisies

A = 1 (fortement en désaccord) ; B = 3 (ni en accord ni en désaccord) ; C = 5 (fortement en accord).

Synthèse

Le climat de concertation dans les établissements

La majorité des répondants perçoivent que le climat de concertation dans leur établissement est bon ou qu'il s'est amélioré au cours de la dernière année. Cela ne surprend guère si l'on garde à l'esprit que la concertation patronale-syndicale s'inscrit dans un processus de changements dans les relations entre les employeurs et les syndicats qui traduit une volonté de coopération, afin de répondre efficacement aux défis de la nouvelle économie.

La perception positive du climat de concertation au sein de l'établissement est cependant plus marquée auprès des gestionnaires que chez les délégués syndicaux. La différence de perception découle probablement du fait que les attentes du syndicat à l'égard de la concertation sont beaucoup plus grandes et, ainsi, plus difficiles à satisfaire. L'employeur, en revanche, a un meilleur contrôle sur la situation et, de ce fait, il est mieux placé pour donner à la concertation le sens souhaité.

L'instauration d'un bon climat de concertation au sein de l'établissement ou son amélioration peut être favorisée par plusieurs facteurs :

- la mise en place de divers mécanismes de concertation qui permettent d'intensifier les échanges entre les parties (comités, lettres d'entente, accords verbaux, etc.) ;
- l'étendue des sujets examinés et, donc, du champ de la concertation, y compris ceux à caractère stratégique et financier ou qui touchent à l'organisation du travail;
- l'utilisation de méthodes particulières de travail, telles que les méthodes de résolution de problèmes, qui peuvent contribuer à multiplier les échanges entre les parties ;
- la considération des attentes des syndicats par la direction des établissements et la satisfaction d'une partie de ces attentes.

L'analyse révèle par ailleurs que l'allongement de la durée de la convention collective n'est pas directement associé à un bon climat de concertation au sein de l'établissement, mais cela ne signifie pas qu'une telle disposition ne puisse pas jouer un rôle dans la concertation patronale-syndicale.

Les objectifs visés par les employeurs et les syndicats

Les objectifs visés par les employeurs et les syndicats à travers la concertation sont multiples : développer des moyens pour la résolution des problèmes communs, connaître les avis des parties pour minimiser l'opposition, développer un projet commun et créer une unité d'action. Les résultats mettent surtout en évidence le besoin que ressentent les parties d'unir leurs efforts en vue d'apporter des solutions à des problèmes communément partagés.

Les mécanismes de concertation

Il existe plusieurs mécanismes de concertation dans les établissements. Nous avons examiné leur fonctionnement, la nature des échanges entre les gestionnaires et les délégués syndicaux ainsi que la portée de la concertation.

La concertation en comité

Certains comités dits formels, tels les comités patronaux-syndicaux qui sont les plus courants, constituent des lieux d'échanges et de discussion sur des questions d'intérêt commun. Les comités sont définis comme des structures permanentes dont la composition est le plus souvent paritaire. Ils sont généralement intégrés à la convention collective et ils apparaissent sous diverses appellations thématiques telles que comités de relations du travail, de santé et sécurité du travail, de griefs, de conditions de travail, de formation, des changements dans l'organisation du travail, des changements technologiques, de sélection et d'embauche, etc.

Le rôle des comités peut être d'ordre informationnel, consultatif ou décisionnel. La plupart des comités ont été créés à la suite d'accords entre l'employeur et le syndicat et à l'initiative des parties. Dans certains cas, la mise en place d'un comité peut découler d'une loi, telle la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (L.R.Q., c. S-2.1) qui a favorisé l'implantation de comités de santé et sécurité du travail, notamment dans certains groupes d'activités.

L'enquête a révélé que la moitié des établissements avaient implanté quatre comités et plus, alors que les trois quarts environ des établissements en possédaient au moins trois. C'est le comité de santé et sécurité du travail qui apparaît le plus fréquent, puisque mis en place dans 85 % des établissements, suivi des comités de relations du travail, de griefs, de formation, des conditions de travail, des changements dans l'organisation du travail, des changements technologiques, ainsi que de la sélection et d'embauche.

Par ailleurs, le fonctionnement des comités s'avère assez inégal, certains comités se réunissant plus fréquemment tels ceux visant la santé et la sécurité du travail ou les relations du travail. Les premiers répondent au besoin de rendre le milieu de travail plus sain et sécuritaire pour les employés et les seconds visent un domaine de discussion privilégié par les parties.

On peut expliquer la fréquence élevée des réunions d'autres comités, tel le comité de formation, par la nécessité d'améliorer continuellement les qualifications des employés en vue de faire face notamment aux effets des changements technologiques. Aux yeux de l'employeur, la formation des employés permet de disposer d'une main-d'œuvre compétente et apte à faire face aux nouveaux défis. Pour le syndicat, l'actualisation des connaissances des employés permet à ces derniers de mieux préserver leur emploi ou d'en trouver d'autres sur le marché du travail. Enfin, la formation des employés constitue aujourd'hui au Québec un levier important de maintien du personnel dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre et de pénuries prévisionnelles de personnel découlant des effets combinés de l'entrée en activité d'un nombre réduit de jeunes et d'une baisse tendancielle du taux d'activité des travailleurs âgés.

La concertation hors comité

L'enquête révèle que les rencontres entre les gestionnaires et les délégués syndicaux sont fort nombreuses. Elles sont régulières ou occasionnelles et, comme pour les comités, elles peuvent revêtir un caractère informatif, consultatif ou décisionnel. Les rencontres régulières entre la direction de l'établissement et le syndicat sont confirmées par 78 % des répondants. Cela laisse croire en l'existence d'une dynamique de concertation non conventionnelle qui reflète une volonté manifeste de coopération entre les parties.

Par ailleurs, plusieurs accords sont conclus entre l'employeur et le syndicat. Ces accords sont généralement écrits, revêtant ainsi un caractère plus formel. Une bonne partie de ces accords se présentent sous forme de lettres d'entente, le plus souvent incluses dans les conventions collectives.

Il arrive qu'à la demande expresse des parties les lettres d'entente ne soient pas rattachées à la convention collective. Dans ce cas, elles perdent toute valeur juridique et ne peuvent pas être assimilées aux autres clauses conventionnelles. Les accords verbaux sont également présents dans la concertation, confirmés par près de la moitié des répondants. De tels accords traduisent vraisemblablement l'existence d'une concertation qui s'exprime en dehors des mécanismes formels et plus contraignants.

L'enquête révèle que les parties ont également recours à un dialogue quotidien axé sur la résolution de problèmes. Cette forme de concertation, à caractère plus innovateur, n'est

pas dominante, bien que confirmée par près de la moitié des répondants. Le dialogue continu entre les parties offre l'occasion aux gestionnaires et aux délégués syndicaux de discuter de façon permanente et de conjuguer ainsi leurs efforts au quotidien.

Les sujets de concertation

Les échanges entre les gestionnaires et les délégués syndicaux couvrent un large éventail de sujets et de domaines d'activité. Les sujets qui se rapportent aux ressources humaines et aux relations du travail sont les plus fréquemment abordés, principalement l'interprétation des clauses de la convention collective, la formation des employés, les mouvements de personnel, les statuts d'emploi, les heures supplémentaires, la sécurité d'emploi, les moyens pour améliorer la santé et la sécurité du travail, bref des sujets qui visent les conditions de travail des employés.

La concertation touche aussi plusieurs sujets ayant trait à l'organisation du travail. Les plus fréquemment abordés portent sur les méthodes de travail dans les départements, la productivité et les suggestions faites par les employés pour améliorer les procédures de travail ou la qualité. L'élargissement des discussions à des sujets relatifs à l'organisation du travail, domaine jadis réservé à l'employeur, traduit le besoin d'adaptation des organisations aux changements technologiques et leur incidence sur les méthodes et les processus de travail.

Par ailleurs, l'enquête montre que des discussions patronales-syndicales sur des sujets visant la situation financière et le développement de l'organisation commencent à poindre. Environ la moitié des répondants précisent en effet que les discussions entre la direction et le syndicat n'évacuent pas les sujets se rapportant à l'évolution du marché, aux objectifs commerciaux de la compagnie, aux projets d'investissement, etc.

L'étendue et la variété des sujets discutés par les employeurs et les syndicats traduisent l'élargissement du champ de concertation à des domaines qui, traditionnellement, ne faisaient pas l'objet d'échanges, au nom du principe lié aux droits de gérance qui fixait les limites de l'intervention syndicale.

La portée de la concertation : de l'information à la décision conjointe

Les discussions entre les gestionnaires et les délégués syndicaux sont principalement orientées vers l'examen des problèmes et la recherche conjointe de solutions. Les échanges entre les parties ont souvent aussi un caractère informationnel. Le caractère décisionnel de la concertation est peu fréquent, sauf pour certains sujets ayant trait notamment à la santé et sécurité du travail ou aux griefs. Certes, la place accordée par le législateur à la codécision dans les comités santé et sécurité du travail était déjà acquise à la création de ces comités. Par ailleurs, il est aisé de comprendre que la mission des

comités de griefs est de statuer, c'est-à-dire de prendre des décisions relatives aux différents cas qui leur sont soumis.

Il apparaît ainsi que la concertation patronale-syndicale va de l'action d'informer à la décision conjointe. Dans la majeure partie des cas, la concertation est vue comme une consultation des syndicats par l'employeur, qui peut aller jusqu'à l'examen des problèmes et la recherche de solutions conjointes à ces problèmes.

Les facteurs facilitant ou entravant la concertation

Les facteurs de succès de la concertation

L'enquête révèle que plusieurs facteurs contribuent à faciliter la concertation. En premier lieu, la présence d'un comité de relations patronales-syndicales, fortement implanté dans les établissements, qu'un peu plus du tiers des répondants perçoivent comme contribuant à faciliter le dialogue patronal-syndical. En second lieu, le développement des moyens de communication entre la direction et le syndicat ou encore l'utilisation de certaines méthodes dans les relations patronales-syndicales, telles que les méthodes de résolution de problèmes ou la méthode de négociation basée sur les intérêts (NBI). Les méthodes de résolution de problèmes s'avèrent largement utilisées dans les établissements et fréquemment associées à un bon climat de concertation. Pour sa part, la méthode de négociation basée sur les intérêts ne semble pas très connue, une grande partie des répondants disent ne pas l'avoir employée lors de la dernière négociation patronale-syndicale pour la convention en cours.

La mise en place de certaines pratiques contribue également à améliorer le dialogue patronal-syndical. On évoque à cet égard le partage de l'information entre l'employeur et le syndicat, une information que l'on désire la plus complète possible et de qualité. L'accès des syndicats à l'information stratégique qui concerne le développement de l'organisation procède de ces mêmes pratiques. L'enquête a également révélé que la considération des attentes du syndicat et sa consultation par l'employeur constituent d'autres facteurs qui rendent la concertation plus aisée. Enfin, le partage d'une même vision relative au développement de l'organisation apparaît comme une source importante d'amélioration de la concertation.

En se basant sur l'analyse des conventions collectives, on peut affirmer que les employeurs et les syndicats expriment à cet égard leur volonté commune d'établir des relations de confiance et de bonne foi, à travers des déclarations d'intention faisant mention de « relations harmonieuses, bonnes relations et bonne entente entre les parties », de relations basées sur « la coopération, la collaboration, la concertation, la consultation, la participation et le partenariat » ou encore sur « l'information, le dialogue, la discussion, les échanges et la communication » et sur « des intérêts mutuels ou communs, des modes

de règlement justes, équitables et pacifiques, une vision commune », etc., autant d'énoncés confortant l'idée qu'un climat de confiance facilite la concertation patronale-syndicale.

Les facteurs qui bloquent ou freinent la concertation

L'un des obstacles majeurs à la concertation est l'absence d'un lien de confiance entre l'employeur et le syndicat. Les répondants perçoivent que les attitudes hostiles à la concertation, d'un côté comme de l'autre, nuisent au dialogue et sont associées à un mauvais climat de concertation. À ce propos, l'établissement d'un lien de confiance entre les parties leur apparaît constituer l'un des objectifs poursuivis par la concertation.

Les conséquences liées aux changements technologiques, au climat économique et aux changements introduits dans la gestion des ressources humaines sont également perçus comme des facteurs qui rendent la concertation plus difficile. L'enquête montre toutefois que la dynamique des échanges n'est pas compromise en dépit de ces obstacles et des périodes de forte tension vécues par les parties.

Les différentes retombées de la concertation

Il est de plus en plus admis que la concertation patronale-syndicale a une incidence sur la marche de l'entreprise. Elle peut fort bien contribuer à améliorer les conditions de travail des employés, qu'un bon nombre de répondants associent d'ailleurs à un bon climat de concertation. Les répondants considèrent également que la concertation favorise la paix industrielle qui représente la contrepartie des efforts consentis par les employeurs à l'égard de l'amélioration des conditions de travail des employés. Selon eux, la concertation se répercute aussi sur la stabilité d'emploi recherchée par le syndicat qui y voit un moyen de préserver les emplois existants, mais aussi, dans certains cas, par l'employeur qui doit assumer les coûts de remplacement des employés. L'enquête montre à ce sujet que la stabilité d'emploi est associée, tant par les répondants patronaux que syndicaux, à un bon climat de concertation.

La concertation favorise en outre les pratiques de gestion orientées vers la mobilisation du personnel. L'enquête révèle à cet égard que certaines pratiques, comme le partage de l'information avec les syndicats et les employés, l'amélioration continue des compétences des employés, la responsabilisation accrue des employés, le partage des bénéfices etc., sont perçues comme contribuant à accroître l'engagement des employés envers leur organisation.

Dans le contexte actuel de compétitivité accrue entre les organisations et d'innovations technologiques, il est admis que le personnel d'une entreprise représente un atout

concurrentiel, d'où la nécessité de disposer d'une main-d'œuvre à la fois compétente et mobilisée que la concertation patronale-syndicale peut contribuer à favoriser. Les pratiques de partage de l'information et d'amélioration des connaissances des employés sont les plus fréquentes. Les pratiques de partage du pouvoir, qui encouragent l'accroissement des responsabilités (partage des objectifs, autonomie au travail, etc.), ainsi que celles liées à l'intéressement des employés (partage des profits, actionnariat, partage des gains de productivité, etc.) s'avèrent, quant à elles, beaucoup moins présentes.

Toutefois, toutes ces pratiques sont associées par les répondants à un bon climat de concertation dans les établissements. En outre, il est intéressant de noter que les employés qui perçoivent que le climat de concertation dans leur établissement est bon (direction à l'écoute du syndicat, association du syndicat aux décisions sur les changements à venir, recherche conjointe de solutions aux problèmes éprouvés, bonne collaboration entre la direction et le syndicat au sein de l'organisation, information régulière des employés sur les discussions qui ont lieu entre la direction et le syndicat, etc.) présentent aussi des niveaux d'engagement élevés. La concertation apparaît ainsi comme un facteur qui contribue à favoriser l'engagement des employés et qui joue un rôle important dans la mise en place de telles pratiques.

Notes de bas de page

1. La durée maximale de trois ans fut établie en 1951 par la *Loi sur la durée des conventions collectives* (L.Q., 1951, c. 34). La *Loi modifiant le Code du travail* (L.Q., 1994, c. 6) fut adoptée le 11 mai 1994.
2. Répartis en grands secteurs d'activité économique selon la classification en vigueur au Ministère, soit : agriculture, forêt, chasse et pêche, autres services, commerce de détail, commerce de gros, communications, construction, fabrication, hébergement, restauration et loisirs, intermédiaires, finances et assurances, mines, carrière, pétrole, services de santé et sociaux, services immobiliers, finances et assurances, services d'enseignement, services aux entreprises, services gouvernementaux, transport et entreprises.
3. Durant leur élaboration, les questionnaires ont été soumis à des chercheurs universitaires, tels M. Gregor Murray, professeur en relations industrielles à l'Université de Montréal, et M. Jean Boivin, professeur en relations industrielles à l'Université Laval, ainsi qu'à d'autres personnes agissant comme experts consultants et autres praticiens et membres de la Table de travail sur la négociation basée sur les intérêts et sur les conventions collectives de longue durée.
4. Centrale des syndicats démocratiques, Centrale des syndicats du Québec, Confédération des syndicats nationaux, Congrès du travail du Canada, CSC, Fédération américaine du travail et Congrès des organisations industrielles, Fédération canadienne du travail, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, Indépendant – Autres (international, indépendant – local, indépendant – national, indépendant – provincial).
5. Comités de relations du travail, griefs, etc.
6. Comités de formation, sélection et embauche, classification ou évaluation des emplois, rémunération, mobilité, discipline, retraite, régime de retraite, assurances, absentéisme, conditions de travail, horaires de travail, vacances, qualité de vie au travail, contrat social, organisation du travail, etc.
7. Comités sur les changements dans l'organisation du travail, changements technologiques, télétravail, flexibilité et compétitivité, productivité, équipement, fusion ou fermeture d'entreprises, etc.
8. Rapport du comité de travail de la corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec sur le renouvellement des relations du travail au Québec, novembre 1992, p. 10.
9. L'article 65 visant la durée des conventions collectives qui s'appliquent au secteur privé, municipal et universitaire, modifié depuis mai 1994, autorise les conventions collectives renouvelées d'avoir une durée supérieure à trois ans.
10. Échelle graduée de 1 (fortement en désaccord) à 5 (fortement en accord) proposée par Meyer et Allen, 1997 (p. 118).
11. Notons que le choix des pratiques de gestion s'est appuyé sur le modèle de la gestion participative proposé par Lawler (1986) qui préconise le partage, avec les employés, de l'information, du pouvoir, des connaissances et des profits, d'où son appellation de modèle des « quatre partages ». Dans son ouvrage intitulé *High Involvement Management*, l'auteur définit des pratiques de gestion qui permettent d'atteindre un haut niveau de mobilisation des employés.

Bibliographie

Beausoleil, J. (1998). *Recension des écrits sur les pratiques des entreprises à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante*, INRS Culture et Société, 200 p.

Bergeron, J.-G., R. Paquet et G. Thériault (1993). *Innovations organisationnelles et conventions collectives*, Rapport de recherche préparé pour Bell Canada, l'ACET et le STCC, École de relations industrielles, Université de Montréal.

Bergeron, J.-G. et R. Bourque (1996). *Workplace Changes in Quebec: Public Policy and Union Response*, Current Issues Series, Industrial Relations Center, Queen's University, Kingston, IRC Press.

Bergeron, J.-G. et R. Bourque (1997). *Les changements en milieu de travail au Québec : politiques gouvernementales et réponses syndicales*, Current Issues Series, Industrial Relations Center, Queen's University, Kingston, IRC Press.

Bigras, Y. et G. Bourque (2001). *La gestion de la production et les relations du travail : le cas de l'industrie nord-américaine de l'automobile*, Rapport sur les nouvelles tendances soumis au comité sur l'organisation du travail de l'industrie du matériel de transport terrestre.

Bohlander, G.W. et M.H. Campbell (1994). « Forging a Labor Management Partnership: The Magma Copper Experience », *Labor Studies Journal*, p. 3-20.

Boivin, J. (1996). « Conflit et coopération dans les rapports de travail », dans *Innover pour gérer les conflits*, J. Bélanger et al., Sainte-Foy, Les Presses de l'Université de Laval.

Boivin, J. (1997). « Canadian Employment Relations », *Perspectives of Work*, vol.1, n° 2, p. 40-43.

Bourque, R. et G. Vallée (1994). « Contrats sociaux : ententes de partenariat ou ententes de longue durée ? Inventaire et analyse juridique », *Info Ressources humaines*, vol. 17, n° 6 (février-mars), p. 16-20.

Chaykowski, R.P.(2001), dans *Gazette du travail*, vol, 5, n° 3, p. 76.

CSN (1992). « Une démarche syndicale pour prendre les devants dans l'organisation du travail », adoptée par le Conseil fédéral de janvier 1992, suivie des résolutions relatives à l'organisation du travail adoptées par le congrès de mai 1992, p. 4.

Cutcher-Gershenfeld, J. (1996). « La dynamique du changement négocié », dans *Innover pour gérer les conflits*, J. Bélanger et al., Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, p. 27-42.

Dion, G. (1986). *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2^e édition.

Fortin, S. (1996). « L'avenir des nouvelles approches de résolution de problèmes au travail et de la coopération patronale-syndicale », dans *Innover pour gérer les conflits*, J. Bélanger *et al.*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, p. 181-185.

FTQ (1993). « Face aux changements, de nouvelles solidarités », colloque sur l'action syndicale dans l'entreprise.

Gauthier, N. et L. Favreau (1993). « Le partenariat dans l'entreprise : au-delà d'un mécanisme de règlement de différends », congrès de la corporation professionnelle des conseillers en RI du Québec.

Goulet, R. (1991). *Le comité de santé et sécurité du travail et la formation de comités mixtes dans l'entreprise syndiquée au Québec*, collection Instruments de travail, Département des relations industrielles, Université Laval.

Grant, M. et B. Levesque (1997). « Aperçu des principales transformations des rapports de travail dans les entreprises : le cas québécois », dans *Nouvelles formes d'organisation du travail, études de cas et analyses comparatives*, M. Grant, P.-R. Bélanger et B. Levesque (sous la direction), Montréal, Harmattan, p. 221 à 277.

Kochan, T.A. (1993). « Toward a Mutual Gains Paradigm for Labor-Management Relations », *Labor Law Journal*, p. 454-464.

Landry, C. (1994). « Émergence et développement du partenariat en Amérique du Nord », dans *École et entreprise. Vers quel partenariat ?*, C. Landry et F. Serre, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Lapointe, P.-A. et R. Paquet (1994). « Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail », *Relations industrielles*, vol. 44, n^o 2, p. 281-302.

Lecourt, R. (1995). « La négociation et la conciliation des ententes de partenariat », *Supplément du bulletin l'ÉCRITEAU*, vol. 2, n^o 8, p. 5-8.

Maroy, C. (1997). « Le partenariat : concept ou objet d'analyse ? », *Éducation permanente*, n^o 131, p. 29-41.

Maschino, D. (1992a). « Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique (1^{re} partie) », *Le Marché du travail*, vol. 13, n^o 7, p. 6-8 et 73-80.

Maschino, D. (1992b). « Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique (2^e partie) », *Le Marché du travail*, vol. 13, n^o 8, p. 5-10 et 73.

Mayer, D. (1999). « Étude comparative des conventions collectives de longue durée avant et après la loi 1661 », mémoire de maîtrise en relations industrielles, École de relations industrielles, Faculté des études supérieures, Université de Montréal.

Meyer, J. et N. Allen (1997). *Commitment in the Workplace*, Thousand Oaks, Dage.

Ministère du travail (1997). *Le bilan des ententes de partenariat au Québec*: conférence de monsieur Normand Gauthier sous-ministre adjoint aux relations du travail du ministère du Travail du Québec présentée le 18 septembre 1997 en table ronde d'ouverture du colloque "Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs: de la recherche à l'innovation". 17p. 1997.

Morin, F. (1993). « Liberté des parties à la négociation collective », *Relations industrielles*, vol. 48, n° 3, p. 461-479.

Paquette, P. (1993). « Perspectives québécoises. La négociation collective du travail : adaptation ou disparition ? » dans *Innover pour gérer les conflits*, J. Bélanger et al., Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, p. 251-258.

Rolland, D. et D.-G. Tremblay (1996). « Concertation : modèles et perspectives », Notes de recherche 96-04, Télé Université, Université du Québec.

Rondeau, P. (1993). « La négociation continue : étude théorique et pratiques québécoises », dans *Actes du XXX^e congrès ACRI*, édité par Déom Esther et Anthony Smith, p. 225-237.

Secrétariat permanent des conférences socioéconomiques (1985). *Le bilan des conférences socioéconomiques de décembre 1981 à octobre 1985*, Québec, gouvernement du Québec, 267 p.

Stratton, C. (1989). « Pourquoi des partenariats ? », dans *Les mécanismes de la création d'emplois : le cas des États-Unis*, Paris, OCDE.

Tremblay, D. et J.-M. Fontan (1994). *Le développement économique local : la théorie, les pratiques, les expériences*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 579 p.

Tremblay, J.-F. (2000). « Innovations relationnelles et transformation des systèmes de relations industrielles : le partenariat patronal-syndical », dans *Les Relations du travail au 21^e siècle*, ACRI, actes du 37^e congrès.

Tremblay, M. (2002). « Mobiliser les troupes : un défi stratégique et complexe », *Effectif*, p. 18-25.

Verma, A. et J. Cutcher-Gershenfeld. (1993). « Joint Governance in the Workplace: Beyond Union-Management Cooperation and Worker Participation », dans *Employee*

Representation: Alternatives and Future Directions, B. Kaufman et M. Kleiner, Madison, Wisk, IRRA, p. 197-234.

Wils, T., C. Labelle, G. Guérin et M. Tremblay (1998). « Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, vol. 23, n° 2, p. 30-39

Annexe 1
Questionnaire A

QUESTIONNAIRE A

À REMPLIR PAR LES GESTIONNAIRES ET LES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

Nous vous remercions à l'avance de votre coopération

INSTRUCTIONS

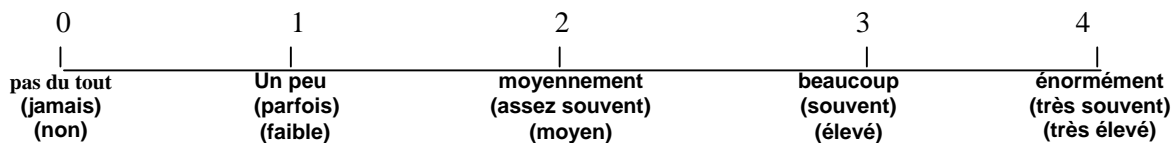
LES RÉPONSES SONT GARDÉES CONFIDENTIELLES.

Veillez nous retourner le questionnaire avant le 13 décembre 2002 en l'envoyant soit:

- ***dans l'enveloppe ci-jointe***
- ***par télécopieur au (514) 864-9425***
- ***par téléphone, si vous préférez y répondre ainsi, en appelant M. Mustapha Bettache au (514) 864-4575***

➡ Dans les pages suivantes, vous aurez, en général, à

indiquer votre réponse en **encerclant** le chiffre correspondant



Je réponds en tant que représentant de l'employeur

Je réponds en tant que représentant syndical

Renseignements administratifs :

Employeur :

Nom de l'entreprise :

Adresse de
l'établissement :

Syndicat :

Nom du syndicat:

Adresse du syndicat:

Date :

1. Depuis combien d'années êtes vous dans cette organisation ?

2. Combien d'employés œuvrent-ils dans votre organisation ?

3. Nature des emplois couverts par la convention collective

[cochez la (les) case(s) appropriée(s)]

- Emplois techniques et de production
- Emplois de bureau
- Emplois professionnels

Autres (spécifier)

4. La durée de la convention collective en cours est de : (nombre d'années)

5. Quelle est la durée de la convention collective antérieure ? (nombre d'années)

6. La convention collective en cours en est à sa :

- 1^{ère} année 2^{ème} année 3^{ème} année 4^{ème} année
- 5^{ème} année 6^{ème} année autre _____

7. La durée de la convention collective en cours est :

- a) Plus courte que prévue initialement au début de la négociation
- b) Plus longue que prévue initialement au début de la négociation
- c) Égale à ce qui était prévu au début de la négociation

Rappel: 0=pas du tout (jamais - non); 1=un peu (parfois - faible); 2=moyennement (assez souvent - moyen); 3=beaucoup (souvent - élevé); 4=énormément (très souvent - très élevé)

8. Lors de la dernière négociation, la durée de la convention collective a-t-elle constitué un enjeu important ?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

☛ Si la durée de votre convention est de 3 ans ou moins, passez à la question n° 10

9. Quelle a été l'importance des facteurs suivants pour vous inciter à signer une convention collective de longue durée?

- a) La Direction était en situation d'imposer une convention collective de longue durée.....
- b) La Direction demandait une convention de longue durée pour réaliser des investissements portant sur plusieurs années.....
- c) L'entreprise prévoyait introduire des changements organisationnels sur plusieurs années.....
- d) L'entreprise prévoyait introduire sur un long terme de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines.....
- e) La direction était prête à donner certaines garanties de stabilité d'emploi en échange d'une convention de longue durée.....
- f) Le syndicat était prêt à s'accommoder d'une convention collective de longue durée afin de préserver au mieux la sécurité d'emploi.....
- g) D'autres unités syndicales du même établissement avaient déjà signé une convention collective de longue durée.....
- h) Les principaux concurrents de l'entreprise avaient déjà des conventions collectives de longue durée.....
- i) Les deux parties voulaient établir un contexte favorable à une amélioration durable des relations du travail.....
- j) Les deux parties ont convenu de reconduire une convention collective de plus de trois ans qui existait déjà.....
- k) Autres

0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4

Rappel: 0=pas du tout (jamais - non); 1=un peu (parfois - faible); 2=moyennement (assez souvent - moyen); 3=beaucoup (souvent - élevé); 4=énormément (très souvent - très élevé)

10. Si la convention collective en cours a une durée de 3 ans ou moins, les facteurs suivants ont-ils joué un rôle dans votre décision d'opter pour une courte durée ?

a) L'incertitude qui caractérisait le contexte économique rendait préférable une convention collective de courte durée.....	0	1	2	3	4
b) Les rapports de force entre les parties signataires étaient trop inégaux pour signer une convention de plus de trois ans.....	0	1	2	3	4
c) La compagnie prévoyait faire prochainement des investissements qui devaient modifier certains aspects de la convention collective.....	0	1	2	3	4
d) La précédente convention collective avait une durée de plus de trois ans mais les parties signataires ont décidé de ne pas la renouveler....	0	1	2	3	4
e) Les principaux concurrents de l'entreprise avaient déjà des conventions collectives de courte	0	1	2	3	4
f) Les deux parties ont convenu de reconduire une convention collective de courte durée qui existait déjà	0	1	2	3	4
g) D'autres unités syndicales du même établissement avaient déjà signé une convention collective de courte durée.....	0	1	2	3	4
h) Autres	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4

11. Si les comités suivants existent dans votre établissement, précisez à quel moment ils ont été mis en place (A,B,C) :

- A** Le comité existait déjà avant la convention collective en cours
- B** Le comité a été créé par l'application de la convention collective en cours
- C** Le comité a été créé par une entente survenue après la signature de la convention collective en cours

a) Comité de relations du travail.....	A	B	C
b) Comité sur la formation	A	B	C
c) Comité de santé sécurité du travail	A	B	C
d) Comité sur les changements dans l'organisation du travail	A	B	C
e) Comité de griefs	A	B	C
f) Comité sur les changements technologiques	A	B	C
g) Comité de sélection et d'embauche	A	B	C
h) Comité sur les conditions de travail	A	B	C
i) Autres	A	B	C
_____	A	B	C
_____	A	B	C

Rappel: 0=pas du tout (jamais - non); 1=un peu (parfois - faible); 2=moyennement (assez souvent - moyen);
3=beaucoup (souvent - élevé); 4=énormément (très souvent - très élevé)

12. Pour les comités existant dans votre établissement, précisez les rôles (A,B,C) et la fréquence des réunions (0,1,2,3,4) :

A	Informé le syndicat des changements à venir
B	Examiner des problèmes et trouver conjointement des solutions
C	Associer le syndicat à la prise de décisions sur des changements à venir

a) Comité de relations du travail	A	0	1	2	3	4
	B	0	1	2	3	4
	C	0	1	2	3	4
b) Comité sur la formation	A	0	1	2	3	4
	B	0	1	2	3	4
	C	0	1	2	3	4
c) Comité de santé sécurité du travail	A	0	1	2	3	4
	B	0	1	2	3	4
	C	0	1	2	3	4
d) Comité de griefs	A	0	1	2	3	4
	B	0	1	2	3	4
	C	0	1	2	3	4
e) Comité sur les changements technologiques	A	0	1	2	3	4
	B	0	1	2	3	4
	C	0	1	2	3	4
f) Comité de sélection et d'embauche	A	0	1	2	3	4
	B	0	1	2	3	4
	C	0	1	2	3	4
g) Comité sur les conditions de travail	A	0	1	2	3	4
	B	0	1	2	3	4
	C	0	1	2	3	4
h) Comité sur les changements dans l'organisation du travail	A	0	1	2	3	4
	B	0	1	2	3	4
	C	0	1	2	3	4
i) Autres	A	0	1	2	3	4
	B	0	1	2	3	4
	C	0	1	2	3	4
	A	0	1	2	3	4
	B	0	1	2	3	4
	C	0	1	2	3	4
	A	0	1	2	3	4
	B	0	1	2	3	4
	C	0	1	2	3	4

Rappel: 0=pas du tout (jamais - non); 1=un peu (parfois - faible); 2=moyennement (assez souvent - moyen); 3=beaucoup (souvent - élevé); 4=énormément (très souvent - très élevé)

13. Si les mécanismes d'échanges entre les parties mentionnés ci-dessous existent dans votre établissement, précisez leur(s) rôle(s) (A, B, C) ainsi que la fréquence des réunions (0, 1, 2, 3, 4) :

A	Informé le syndicat des changements à venir
B	Examiner des problèmes et trouver conjointement des solutions
C	Associer le syndicat à la prise de décisions sur des changements à venir

a) Des rencontres régulières entre la direction de l'établissement et celle de l'unité syndicale	A	0	1	2	3	4
	B	0	1	2	3	4
	C	0	1	2	3	4
b) Des rencontres occasionnelles entre la direction de l'établissement et celle de l'unité syndicale	A	0	1	2	3	4
	B	0	1	2	3	4
	C	0	1	2	3	4
c) Des assemblées conjointes entre des gestionnaires et des représentants syndicaux	A	0	1	2	3	4
	B	0	1	2	3	4
	C	0	1	2	3	4
d) Des comités conjoints ad-hoc créés pour répondre à des besoins temporaires et pour trouver des solutions à des problèmes particuliers	A	0	1	2	3	4
	B	0	1	2	3	4
	C	0	1	2	3	4
e) Des rencontres régulières entre la direction de l'établissement et les employé(e)s	A	0	1	2	3	4
	B	0	1	2	3	4
	C	0	1	2	3	4
f) Des rencontres occasionnelles entre la direction de l'établissement et les employé(e)s	A	0	1	2	3	4
	B	0	1	2	3	4
	C	0	1	2	3	4
g) Autres	A	0	1	2	3	4
	B	0	1	2	3	4
	C	0	1	2	3	4
	A	0	1	2	3	4
	B	0	1	2	3	4
	C	0	1	2	3	4

Rappel: 0=pas du tout (jamais - non); 1=un peu (parfois - faible); 2=moyennement (assez souvent - moyen);
3=beaucoup (souvent - élevé); 4=énormément (très souvent - très élevé)

14. Au cours de la dernière année, avez-vous l'impression que la concertation patronale-syndicale dans votre établissement s'est :

- a) Améliorée
- b) Détériorée
- c) Est demeurée stable

15. Selon vous, dans quelle mesure les facteurs suivants représentent-ils un obstacle à la concertation patronale-syndicale dans votre établissement ?

a) Attitude de la direction.....	0	1	2	3	4
b) Attitude du syndicat.....	0	1	2	3	4
c) Climat économique	0	1	2	3	4
d) Impact des changements technologiques.....	0	1	2	3	4
e) Impact des changements dans la gestion des ressources humaines	0	1	2	3	4
f) Autres	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4

16. En général, comment qualifieriez-vous la concertation patronale syndicale dans votre établissement ?

- Très mauvaise Bonne
- Mauvaise Très bonne
- Ni bonne-ni mauvaise

Rappel: 0=pas du tout (jamais - non); 1=un peu (parfois - faible); 2=moyennement (assez souvent - moyen);
3=beaucoup (souvent - élevé); 4=énormément (très souvent - très élevé)

17. À la suite d'une période de tension très forte survenue dans votre établissement entre l'employeur et le syndicat, la concertation patronale-syndicale :

(passez à la question suivante si ce n'est pas votre cas)

a) A repris le dessus.....	0	1	2	3	4
b) Est devenue plus difficile.....	0	1	2	3	4
c) Est devenue impossible.....	0	1	2	3	4

18. Au sein de votre établissement, la concertation patronale-syndicale s'applique :

a) À certains sujets seulement.....	0	1	2	3	4
b) À l'ensemble des sujets qui concernent les relations de travail.....	0	1	2	3	4
c) À des sujets qui concernent la gestion des ressources humaines.....	0	1	2	3	4
d) À l'ensemble des sujets qui concernent la gestion des ressources humaines.....	0	1	2	3	4
e) À l'ensemble des sujets qui concernent le fonctionnement de l'organisation.....	0	1	2	3	4
f) À de plus en plus de sujets.....	0	1	2	3	4

19. Lors de votre dernière négociation patronale-syndicale pour la convention en cours, avez-vous utilisé la négociation basée sur les intérêts (NBI) ?

OUI NON

20. Quel(s) a(ont) été le(s) sujet(s) négocié(s) en utilisant la négociation basée sur les intérêts (NBI) lors de votre dernière négociation patronale-syndicale pour la convention en cours ?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

Rappel: 0=pas du tout (jamais - non); 1=un peu (parfois - faible); 2=moyennement (assez souvent - moyen); 3=beaucoup (souvent - élevé); 4=énormément (très souvent - très élevé)

21. Indiquez si les sujets suivants (ou autres sujets) font l'objet de discussions entre la Direction et le syndicat (OUI, NON) en précisant si c'est oui le but de ces discussions (A, B, C) :

- | | |
|----------|---|
| A | Informé le syndicat |
| B | Examiner les problèmes et trouver conjointement les solutions |
| C | Associer le syndicat à la prise des décisions |

	NON	OUI		
		A	B	C
a) Les projets d'investissements de la compagnie				
b) La situation financière de la compagnie				
c) L'évolution du marché et les objectifs commerciaux de la compagnie ..				
d) La productivité de l'établissement.....				
e) Les effets des changements technologiques sur le fonctionnement général de la compagnie.....				
f) La sécurité d'emploi.....				
g) Les conditions de travail				
h) Les moyens pour améliorer la santé et la sécurité au travail.....				
i) Les mouvements du personnel				
j) La définition des compétences requises par les employés.....				
k) Le contenu des programmes de formation.....				
l) Les méthodes de travail dans les départements.....				
m) L'introduction des équipes de travail.....				
n) L'introduction des cercles de qualité				
o) Les suggestions faites par des employé(e)s pour améliorer les procédures de travail ou la qualité				
p) Les changements de la cadence des machines				
q) Les initiatives laissées aux employé(e)s dans le cadre de leur travail				
r) Le temps d'exécution de certaines opérations ou d'un groupe de tâches				
s) Les statuts d'emplois (réguliers, temporaires).....				
t) L'interprétation de clauses de la convention collective.....				
u) La distribution du temps supplémentaire.....				
v) Autres				

Rappel: 0=pas du tout (jamais - non); 1=un peu (parfois - faible); 2=moyennement (assez souvent - moyen); 3=beaucoup (souvent - élevé); 4=énormément (très souvent - très élevé)

22. Indiquez si les pratiques suivantes existent dans votre établissement et si oui, précisez jusqu'à quel point chacune d'elles améliore le dialogue patronal-syndical :

	NON	OUI				
		0	1	2	3	4
a) L'utilisation de la méthode de négociation basée sur les intérêts (NBI) lors du renouvellement de la convention collective.....		0	1	2	3	4
b) L'utilisation de méthodes de résolution de problèmes dans les relations patronales syndicales.....		0	1	2	3	4
c) L'emploi de moyens de communication qui facilitent l'échange d'informations entre la Direction et le syndicat.....		0	1	2	3	4
d) L'établissement d'un diagnostic commun (patronal et syndical) de la situation dans l'entreprise.....		0	1	2	3	4
e) L'institution d'un comité de relations patronales-syndicales.....		0	1	2	3	4
f) Autres		0	1	2	3	4
_____		0	1	2	3	4
_____		0	1	2	3	4

23. Précisez si les formations suivantes peuvent faciliter la concertation patronale-syndicale au sein de votre établissement (OUI, NON) et si c'est le cas, indiquez à quel point vous jugez ces formations importantes dans votre établissement (0,1,2,3,4) :

	NON	OUI				
		0	1	2	3	4
a) Formation à la négociation basée sur les intérêts (NBI)		0	1	2	3	4
b) Formation aux méthodes de résolution de problèmes		0	1	2	3	4
c) Formation sur la communication		0	1	2	3	4
d) Formation à la santé et à la sécurité au travail (SST)		0	1	2	3	4
e) Autres		0	1	2	3	4
_____		0	1	2	3	4
_____		0	1	2	3	4

Rappel: 0=pas du tout (jamais - non); 1=un peu (parfois - faible); 2=moyennement (assez souvent - moyen);
3=beaucoup (souvent - élevé); 4=énormément (très souvent - très élevé)

24. Précisez à quel point les employé(e)s de votre établissement font confiance à :

- a) Leur syndicat.....
- b) La direction de l'établissement.....

0	1	2	3	4
0	1	2	3	4

25. Précisez si les groupes d'employé(e)s suivants devraient suivre les cours mentionnés à la question Q23 (a à d) ou (a à e):

- a) Les directeurs de l'établissement.....
- b) La direction syndicale.....
- c) Tous les représentants syndicaux.....
- d) Les cadres de premier niveau.....
- e) Les employé(e)s travaillant en équipes semi-autonomes.....
- f) Tous les employé(e)s.....

A	B	C	D	E	F
A	B	C	D	E	F
A	B	C	D	E	F
A	B	C	D	E	F
A	B	C	D	E	F
A	B	C	D	E	F

26. Précisez à quel point les employé(e)s de votre établissement sont :

- a) Attaché(e)s à leur organisation.....
- b) Prêt(e)s à fournir des efforts continus pour contribuer au succès de leur organisation.....
- c) Fiers \ fières d'appartenir à leur organisation.....
- d) En accord avec les objectifs de l'organisation.....
- e) Solidaires de l'engagement collectif et de l'esprit d'équipe.....

0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4

Rappel: 0=pas du tout (jamais - non); 1=un peu (parfois - faible); 2=moyennement (assez souvent - moyen);
3=beaucoup (souvent - élevé); 4=énormément (très souvent - très élevé)

27. Quelle était l'importance des éléments contextuels à l'époque où les pratiques mentionnées à la question Q22 ont été implantées ?

a) Les relations de travail conflictuelles au cours des dernières années...	0	1	2	3	4
b) Le déflafonnement de la durée des conventions collective.....	0	1	2	3	4
c) L'émergence des "contrats sociaux".....	0	1	2	3	4
d) L'instabilité de l'emploi.....	0	1	2	3	4
e) L'accroissement de la concurrence.....	0	1	2	3	4
f) Autres _____	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4

Rappel: 0=pas du tout (jamais - non); 1=un peu (parfois - faible); 2=moyennement (assez souvent - moyen);
3=beaucoup (souvent - élevé); 4=énormément (très souvent - très élevé)

28. Indiquez à quel point les transformations suivantes sont en cours dans votre établissement (0,1,2,3,4) et précisez si leur implantation a été favorisée par la concertation patronale-syndicale (OUI/NON):

					OUI	NON
a) Partage accru de l'information avec les employé(e)s.....	0	1	2	3	4	O N
b) Meilleure communication avec les employé(e)s.....	0	1	2	3	4	O N
c) Augmentation des responsabilités des employé(e)s vis-à-vis de leur travail.....	0	1	2	3	4	O N
d) Augmentation de l'autonomie des employé(e)s vis-à-vis de l'organisation de leur travail.....	0	1	2	3	4	O N
e) Amélioration continue des compétences des employé(e)s	0	1	2	3	4	O N
f) Élargissement de l'intéressement des employé(e)s (partage des profits, actionnariat, partage des gains de productivité etc.).....	0	1	2	3	4	O N
g) Meilleure reconnaissance des efforts des employé(e)s	0	1	2	3	4	O N
h) Participation accrue des employé(e)s à la gestion de l'organisation	0	1	2	3	4	O N
i) Meilleure définition des attentes de la Direction.....	0	1	2	3	4	O N
j) Meilleur partage des objectifs avec les employé(e)s.....	0	1	2	3	4	O N
k) Mise en valeur des qualifications des employé(e)s	0	1	2	3	4	O N
l) Flexibilité de l'organisation du travail.....	0	1	2	3	4	O N
m) Mise en place d'équipes de travail.....	0	1	2	3	4	O N
n) Développement de la concertation patronale-syndicale	0	1	2	3	4	O N
o) Autres	0	1	2	3	4	O N
_____	0	1	2	3	4	O N
_____	0	1	2	3	4	O N

Rappel: 0=pas du tout (jamais - non); 1=un peu (parfois - faible); 2=moyennement (assez souvent - moyen);
3=beaucoup (souvent - élevé); 4=énormément (très souvent - très élevé)

29. En vous servant de l'échelle suivante, comment qualifiez-vous la qualité du partage de l'information ?

- 0** Très mauvaise
- 1** Mauvaise
- 2** Ni bonne ni mauvaise
- 3** Bonne
- 4** Très bonne

a) Entre la direction de l'établissement et les employé(e)s.....	0	1	2	3	4
b) Entre la direction de l'établissement et le (ou les) syndicat.....	0	1	2	3	4
c) Entre le syndicat et la direction de l'établissement.....	0	1	2	3	4
d) Entre le syndicat et ses membres.....	0	1	2	3	4

30. Dans votre établissement , peut-on dire que la Direction, le syndicat et les employé(e)s partagent la même vision relative au développement de l'organisation ?

0	1	2	3	4
----------	----------	----------	----------	----------

Rappel: 0=pas du tout (jamais - non); 1=un peu (parfois - faible); 2=moyennement (assez souvent - moyen);
3=beaucoup (souvent - élevé); 4=énormément (très souvent - très élevé)

31. Dans votre établissement, l'employeur informe-t-il des décisions stratégiques (qui concernent l'organisation toute entière) ? :

a) Seulement le (ou les) syndicat.....	0	1	2	3	4
b) Seulement les employé(e)s.....	0	1	2	3	4
c) Le (ou les) syndicat et les employé(e)s.....	0	1	2	3	4
d) Ni le (ou les) syndicat ni les employé(e)s.....	0	1	2	3	4

32. Dans votre établissement, le syndicat explique-t-il les décisions stratégiques (qui concernent l'organisation toute entière) à ses membres ?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

33. Dans votre établissement, la Direction prend-elle en considération ?

a) Les attentes des employé(e)s	0	1	2	3	4
b) Les attentes du (ou des) syndicats	0	1	2	3	4

34. Dans votre établissement, le syndicat prend-il en considération ?

a) Les attentes de la Direction.....	0	1	2	3	4
b) Les attentes de ses membres	0	1	2	3	4

Rappel: 0=pas du tout (jamais - non); 1=un peu (parfois - faible); 2=moyennement (assez souvent - moyen); 3=beaucoup (souvent - élevé); 4=énormément (très souvent - très élevé)

35. Indiquez l'importance (0,1,2,3,4) des moyens de communication suivants utilisés dans votre établissement pour informer les employé(e)s :

a) Panneau d'affichage.....	0	1	2	3	4
b) Note de service.....	0	1	2	3	4
c) Journal de l'établissement (ou de l'entreprise)	0	1	2	3	4
d) Réunions d'information	0	1	2	3	4
e) Courrier électronique	0	1	2	3	4
f) Vidéo conférence	0	1	2	3	4
g) Intranet	0	1	2	3	4
h) Des rencontres régulières entre la direction de l'établissement et les employé(e)s.....	0	1	2	3	4
i) Des rencontres occasionnelles entre la direction de l'établissement et les employé(e)s.....	0	1	2	3	4
j) Des rencontres régulières entre le syndicat et ses membres	0	1	2	3	4
k) Des rencontres occasionnelles entre le syndicat et ses membres.....	0	1	2	3	4
l) Autres _____	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4

36. Jusqu'à quel point estimez-vous que les employé(e)s de votre établissement sont informés sur:

a) La situation financière de l'organisation.....	0	1	2	3	4
b) Les objectifs à long terme de l'organisation	0	1	2	3	4
c) Les attentes de la Direction de l'organisation envers les employé(e)s...	0	1	2	3	4
d) Les décisions prises par la Direction de l'organisation.....	0	1	2	3	4
e) Les résultats du travail des employé(e)s.....	0	1	2	3	4
f) Les discussions entre la direction de l'établissement et le syndicat.....	0	1	2	3	4
g) La position concurrentielle de l'organisation.....	0	1	2	3	4
h) Les politiques de l'organisation	0	1	2	3	4
i) Les changements organisationnels projetés	0	1	2	3	4
j) Le rendement de l'unité de travail (performance, productivité etc).....	0	1	2	3	4
k) La rétroaction des clients (satisfaction de la clientèle)	0	1	2	3	4
l) Les résultats des travaux des comités patronaux-syndicaux	0	1	2	3	4

Rappel: 0=pas du tout (jamais - non); 1=un peu (parfois - faible); 2=moyennement (assez souvent - moyen); 3=beaucoup (souvent - élevé); 4=énormément (très souvent - très élevé)

37. Dans quelle mesure estimez-vous que le plan de formation de l'ensemble des employé(e)s de votre établissement est mis en œuvre ?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

38. Selon vous, dans quelle mesure l'analyse des besoins en formation des employé(e)s de votre établissement est-elle effectuée par :

- a) La Direction toute seule.....
- b) Conjointement par la Direction et le (les) syndicat.....
- c) La Direction avec la participation des employé(e)s.....
- d) Conjointement par la Direction, le (les) syndicat et les employé(e)s...
- e) Autres _____

0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4

39. Selon vous, la conception des programmes de formation des employé(e)s de votre établissement vise-t-elle :

- a) La maîtrise des habiletés nécessaires au bon accomplissement des tâches
- b) L'évolution de carrière des employé(e) s au sein de l'organisation.....
- c) L'adaptation aux changements technologiques.....
- d) L'amélioration des compétences des employé(e)s.....
- e) Autres _____

0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4

40. Dans quelle mesure les coûts de formation des employé(e)s de votre établissement sont-ils supportés par :

- a) L'employeur seulement
- b) L'employeur et les employé(e)s
- c) Les employé(e)s seulement.....
- d) L'employeur, le (les) syndicat et les employé(e)s.....
- e) Autres _____

0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4

Rappel: 0=pas du tout (jamais - non); 1=un peu (parfois - faible); 2=moyennement (assez souvent - moyen); 3=beaucoup (souvent - élevé); 4=énormément (très souvent - très élevé)

41. Selon vous, dans le fonctionnement général de votre établissement, jusqu'à quel point les employé(e)s peuvent-ils :

a) Modifier les méthodes de travail.....	0	1	2	3	4
b) Modifier le contenu des tâches.....	0	1	2	3	4
c) Modifier les cadences et le rythme d'accomplissement du travail.....	0	1	2	3	4
d) Modifier les critères servant à évaluer le travail.....	0	1	2	3	4
e) Réviser les objectifs.....	0	1	2	3	4
f) Réviser les échéances de travail.....	0	1	2	3	4
g) Modifier les conditions de travail en général (horaires de travail, conditions matérielles etc.).....	0	1	2	3	4
h) Prendre des initiatives dans l'organisation du travail.....	0	1	2	3	4
i) S'autoévaluer.....	0	1	2	3	4
j) Autres _____	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4

42. Dans quelle mesure estimez-vous que les formes suivantes d'organisation du travail sont celles mises en œuvre dans votre établissement ?

a) Cercles de qualité	0	1	2	3	4
b) Groupes de travail autonomes ou semi autonomes (qui ont un haut degré de responsabilité pour un produit ou un service particulier)	0	1	2	3	4
c) Travail en équipe.....	0	1	2	3	4
d) Flexibilité du temps de travail (horaires flexibles, travail de nuit, travail le week-end, absence d'horaire de début et de fin etc).....	0	1	2	3	4
e) Enrichissement des tâches (tâches d'exécution enrichies de conception et contrôle).....	0	1	2	3	4
f) Élargissement des tâches (polyvalence etc.).....	0	1	2	3	4
g) Réduction des niveaux hiérarchiques.....	0	1	2	3	4
h) Autres _____	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4

Rappel: 0=pas du tout (jamais - non); 1=un peu (parfois - faible); 2=moyennement (assez souvent - moyen); 3=beaucoup (souvent - élevé); 4=énormément (très souvent - très élevé)

43. Dans quelle mesure les pratiques suivantes sont-elles implantées dans votre établissement pour stimuler pécuniairement (et matériellement) les employé(s) ?

a) Programmes de participation des employé(e)s aux bénéfices.....	0	1	2	3	4
b) Programmes de partage des gains de productivité.....	0	1	2	3	4
c) Programmes d'actionnariat [prise de participation d'actions par les employé(e)s].....	0	1	2	3	4
d) Autres _____	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4

44. Quelles sont les pratiques de reconnaissance des efforts et de récompense (non pécuniaires ni matérielles) des employé(e)s qui sont mises en œuvre dans votre établissement ?

Spécifiez a) _____	0	1	2	3	4
b) _____	0	1	2	3	4
c) _____	0	1	2	3	4
d) _____	0	1	2	3	4
e) _____	0	1	2	3	4

45. Dans quelle mesure les suggestions faites par les employé(e)s de votre établissement pour améliorer son fonctionnement général sont-elles?

a) Prises en considération par la Direction de l'établissement	0	1	2	3	4
b) Prises en considération par les cadres de premier niveau.....	0	1	2	3	4
c) Prises en considération par votre syndicat.....	0	1	2	3	4
d) Soumises par votre syndicat à la Direction de l'établissement	0	1	2	3	4
e) Traduites par des décisions de la direction.....	0	1	2	3	4
f) Mises en œuvre par la direction de l'établissement	0	1	2	3	4
g) Autres _____	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4

Rappel: 0=pas du tout (jamais - non); 1=un peu (parfois - faible); 2=moyennement (assez souvent - moyen);
3=beaucoup (souvent - élevé); 4=énormément (très souvent - très élevé)

46. Quelle est l'importance accordée aux pratiques suivantes dans votre établissement pour permettre la participation des employé(e)s à la gestion ?

a) Sondages d'opinion?	0	1	2	3	4
b) Programmes de suggestions?	0	1	2	3	4
c) Autres _____	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4

47. Dans quelle mesure la concertation patronale syndicale au sein de votre établissement a-t-elle permis?

a) Le développement de l'organisation.....	0	1	2	3	4
b) La stabilité de l'emploi.....	0	1	2	3	4
c) L'amélioration des conditions de travail.....	0	1	2	3	4
d) L'allongement de la durée de la convention collective.....	0	1	2	3	4
e) La paix industrielle.....	0	1	2	3	4
f) Autres _____	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4

Rappel: 0=pas du tout (jamais - non); 1=un peu (parfois - faible); 2=moyennement (assez souvent - moyen);
3=beaucoup (souvent - élevé); 4=énormément (très souvent - très élevé)

48. Dans quelle mesure les dispositions suivantes caractérisent-elles l'approche adoptée par la Direction de votre organisation à l'égard du syndicat ?

a) Information du (des) syndicat.....	0	1	2	3	4
b) Consultation du (des) syndicats.....	0	1	2	3	4
c) Accord verbal entre les parties	0	1	2	3	4
d) Accord informel entre les parties.....	0	1	2	3	4
e) Accord écrit entre les parties.....	0	1	2	3	4
f) Lettres d'entente.....	0	1	2	3	4
g) Amendements à la convention collective.....	0	1	2	3	4
h) Réouverture de la négociation de certaines clauses de la convention collective en cours	0	1	2	3	4
i) Négociation continue.....	0	1	2	3	4
j) Autres	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4

49. Selon vous, la concertation patronale-syndicale dans votre établissement vise-t-elle :

a) Le développement d'un projet commun aux deux parties.....	0	1	2	3	4
b) Le développement des moyens pour résoudre les problèmes en commun.....	0	1	2	3	4
c) Le développement d'une unité d'action basée sur une unité de vision.....	0	1	2	3	4
d) La connaissance des avis des parties pour minimiser l'opposition...	0	1	2	3	4
e) L'établissement d'un lien de confiance entre les parties.....	0	1	2	3	4
f) Autres	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4
_____	0	1	2	3	4

Annexe 2
Questionnaire B

QUESTIONNAIRE B

À REMPLIR PAR LES EMPLOYÉ(E)S

INSTRUCTIONS

Pour répondre aux questions, encerclez un seul chiffre sur l'échelle qui vous est proposée.

Remplissez tout le questionnaire et vérifiez que vous avez répondu à toutes les questions.

Les réponses sont anonymes et sont gardées confidentielles.

IMPORTANT

Veillez S. V. P. nous retourner ce questionnaire avant le 13 décembre 2002 en l'envoyant soit :

- **dans l'enveloppe ci-jointe (aucun timbre n'est requis)**
- **par télécopieur, au (514) 864-9425**
- **par téléphone, si vous préférez y répondre ainsi en appelant monsieur Mustapha Bettache au (514) 864-4575**

Nous vous remercions à l'avance de votre coopération

Renseignements administratifs :

Employeur :

Nom de l'entreprise :

Adresse de l'établissement :

Syndicat :

Nom du syndicat

Adresse :

Date:

1. Depuis combien d'années êtes-vous à l'emploi de cette organisation?

--

2. Nature de votre emploi (cochez la case appropriée)

Emploi technique et de production

Emploi de bureau

Emploi professionnel

Autre (spécifiez)

Indiquer votre réponse en



le chiffre correspondant



10. Mon travail est toujours aligné sur les objectifs de mon organisation.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Je coordonne mon travail avec celui des autres membres de mon équipe.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. J'ai le sentiment que mon syndicat et la direction de mon organisation oeuvrent toujours à trouver conjointement des solutions à certains problèmes rencontrés.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Mon syndicat est toujours associé aux décisions sur les changements à venir dans mon organisation.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Selon moi il y a une bonne collaboration entre la direction et mon syndicat au sein de mon organisation.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. La direction de mon organisation établit régulièrement des plans de formation pour tous les employé(e)s afin de leur permettre :

a) de maîtriser les habiletés nécessaires au bon accomplissement des tâches.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b) d'évoluer dans leur carrière au sein de l'organisation.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c) de s'adapter aux changements (technologiques, organisationnels etc.).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

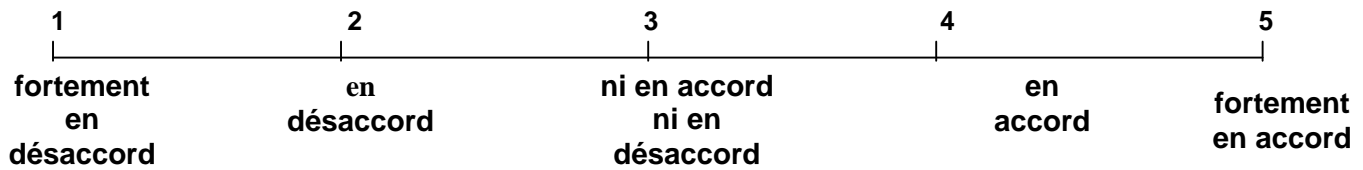
d) d'améliorer leurs compétences.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Indiquer votre réponse en

encerclant

le chiffre correspondant



18. Je crois maîtriser les méthodes, les technologies et les informations nécessaires pour accomplir mon travail.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. J'ai le sentiment que mon organisation tient toujours compte :

a) des besoins des employé(e)s.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

b) des attentes des employé(e)s.

20. Dans mon organisation, j'ai la possibilité de faire des propositions :

a) pour bénéficier de formation.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

b) pour améliorer l'organisation du travail.

21. Les bonnes performances au travail sont reconnues et font l'objet de récompenses par la Direction.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Je me sens à la fois responsable et très impliqué(e) par rapport aux résultats de mon travail.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Indiquer votre réponse en

encerclant

le chiffre correspondant



23. La reconnaissance par l'employeur de mes bonnes performances me pousse à toujours essayer d'améliorer la qualité de mon travail.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. Dans mon organisation, j'ai le sentiment qu'il existe une bonne communication entre les employés:

a) et la direction.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

b) et le syndicat.

26. Mes rapports avec les cadres de premier niveau sont bons.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. Je comprends toujours bien les objectifs poursuivis par mon syndicat.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. J'ai l'impression que la direction est vraiment à l'écoute de mon syndicat.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29. Avant de décider de faire des mises à pied, la Direction essaie toujours de trouver des solutions moins pénibles.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

