

La concertation patronale/syndicale: principes et pratiques

Denis Harrisson, CRISES-UQAM

Avec la collaboration de Victor Haines III,
Université de Montréal et Mario Roy, Université
de Sherbrooke

Présentation à la FSSS

7 juin 2011

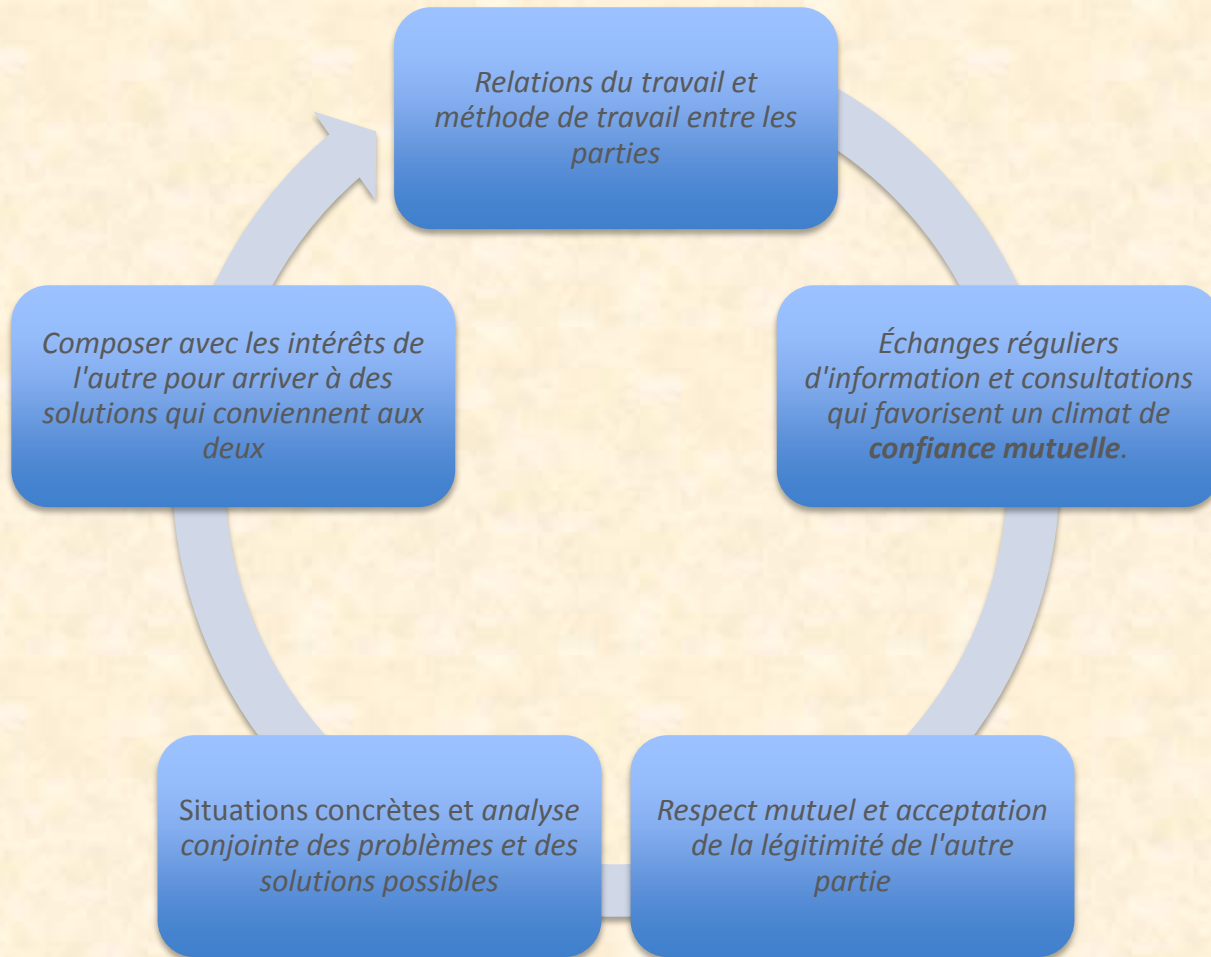
Plan de la présentation

- 1^{ère} partie: ce que c'est !
- 2^{ième} partie: les conditions de sa réussite

La concertation: quelques définitions

- « une politique de consultation des intéressés avant toute décision ». *Le Petit Robert*
- « démarche comprenant une série d'actes ou d'attitudes réciproques pour réaliser ensemble un projet [...] la concertation est un moyen et non une fin ». *Dictionnaire canadien des relations du travail*
- Le partenariat est défini comme un agencement social temporaire au sein duquel plusieurs acteurs travaillent ensemble pour réaliser un but commun, qui nécessite l'échange de ressources, d'idées et de relations sociales (Easton,1992).
- Une forme particulière de concertation patronale-syndicale qui implique une entente formelle, un engagement entre les parties à travailler ensemble sur un certain nombre de sujets d'intérêt commun. Contrairement à un contrat ou à une convention qui implique une obligation légale, ce type d'entente repose essentiellement sur la volonté des parties pour exister et se maintenir. (Roy, Harrisson et Haines, 2005)

Éléments de contenu de la concertation



Effets de la concertation

Gestion des entreprises
et d'organisation du
travail (Interne)

Mobiliser de façon plus
intense les capacités
de travail des salariés

Importance de réduire
la confrontation dans
les relations avec les
syndicats

Gestion des entreprises
et d'organisation du
travail (Externe)

resserrement des liens
avec les fournisseurs et
avec les clients

Besoin accru de « paix
industrielle » pour
sécuriser les clients

Les mécanismes de concertation

- **Les comités:** des lieux d'échanges et de discussions sur des questions d'intérêt commun.
- **Les accords et les lettres d'entente :** Écrit ou verbal, annexé à la convention collective ou intégré à la cc
- **Les rencontres patronales-syndicales :** Rencontres entre les gestionnaires et les délégués syndicaux, fréquence et contenu des discussions révèlent une dynamique d'échanges non classiques et coopératifs entre les parties.
- **Le dialogue au quotidien axé sur la résolution de problèmes :** permet la négociation continue. Cette forme de concertation apparaît comme un mécanisme innovateur, annonçant probablement un virage dans les relations patronales-syndicales.
- **La fréquence des échanges entre employeurs et syndicats :** les rencontres hors comité entre les parties indiquent 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.

Sujets discutés par les parties




Un lien fondamental

Concertation et partenariat: Les syndicats sont un agent de changement efficace quand les objectifs sont partagés et quand ils sont associés pleinement à la démarche. La démarche contribue à améliorer les rapports entre l'employeur et le syndicat et à développer et maintenir des relations du travail plus harmonieuses (Rapport Lussier 2006).

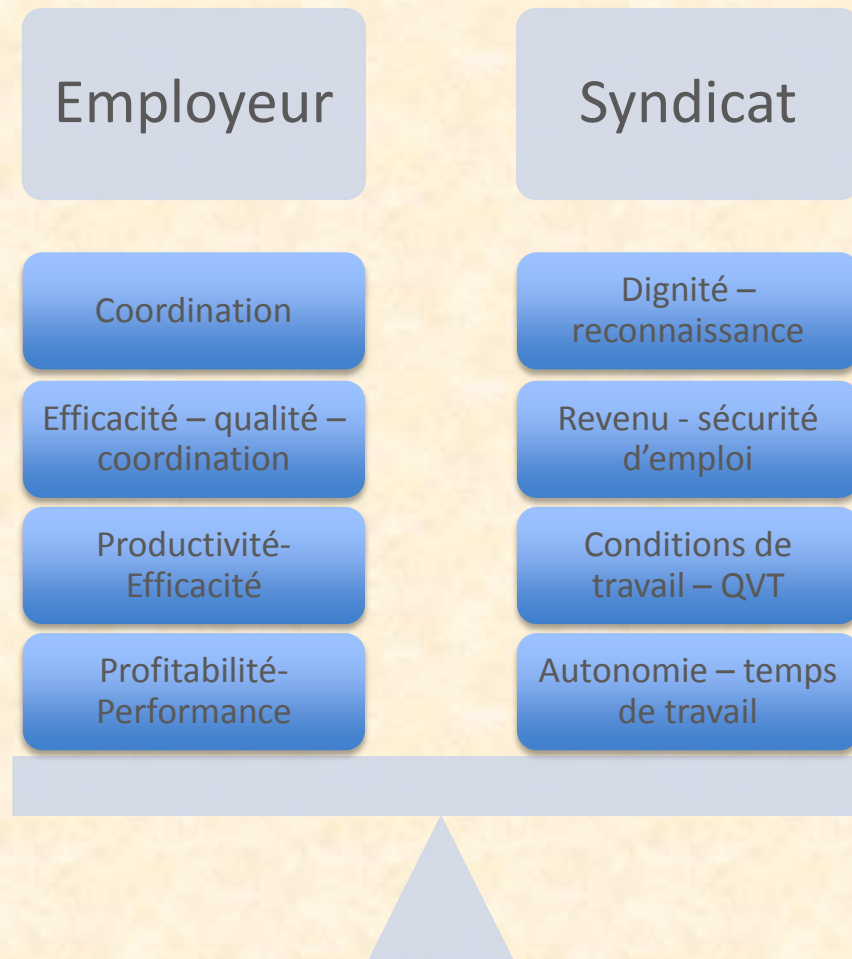
Participation et initiatives des salariés dans le cadre de leur travail: l'apport, l'adhésion et la responsabilisation du personnel constituent des bases décisives de l'amélioration continue de la qualité des produits ou services offerts. La participation des salariés est un moyen de mobilisation des plus efficace.

Trois résultats



Dignité humaine	<ul style="list-style-type: none">• Créativité, accomplissement de soi et approbation sociale.• Sens de la compétence, de la satisfaction personnelle et de l'actualisation de soi
Partage du pouvoir	<ul style="list-style-type: none">• Valeurs de la société démocratique• Atténuer le pouvoir unilatéral de la direction• étendre l'influence syndicale à d'autres domaines que la convention collective
Efficiences organisationnelles	<ul style="list-style-type: none">• Communications, coordination et motivation améliorées,• Expression de différents points de vues et dangers du « clanisme » réduits.

Coopération au plan organisationnel



Matrice de prise de décision

- (Les niveaux de difficulté dépendent bien sûr de l'autonomie accordée aux membres de l'organisation en fonction de schéma de prise de décision)
- Niveau 1 Informé Les gestionnaires partagent l'information auprès du syndicat
- Niveau 2 Consulté Le syndicat a l'occasion d'influencer les décisions managériales en rétroagissant sur ce qui a déjà été conçu.
- Niveau 3 Développeurs Le syndicat participe aux développements de solutions et au changement.
- Niveau 4 Influence dans la Le syndicat influence le développement de solutions et la décision finale
prise de décision. il participe au suivi et à la prise d'action corrective
- Niveau 5 Partenaires dans Le syndicat est un partenaire à part entière dans l'atteinte de la décision finale, il
la décision conçoit les plans, s'assure de l'application et du suivi et dans la décision d'action corrective.

Source: LAZES, Peter et Jane SAVAGE (1996) "A union strategy for saving jobs and enhancing workplace democracy" *Labor Studies Journal*, vol. 21, no. 2, p. 96-121.

Question ?

- Quel sont les buts communs sur lesquels employeurs et syndicats peuvent travailler afin de construire la gestion participative ?

2ième partie

- Les conditions de succès!

Pour les syndicats

Les ingrédients facilitants

- Nouveau rôle auprès des salariés
- Nouveau rôle dans la société
- Nouveau pouvoir et influence
- Promouvoir une « troisième voie »: les responsabilités mutuelles de toutes les parties.
- La notion de réciprocité des centrale dans le partenariat, les frontières des relations s'élargissent économiquement et socialement.
- Être engagé au succès de l'entreprise
- Ouverture sur des domaines inédits
- Sécurité d'emploi, flexibilité, formation, participation directe
- Améliorer la position de négociation

Les difficultés

- Présente un ensemble de défis au plan politique
- Peu de ressources pour les syndicats
- Engagement auprès des gestionnaires apparaît risqué
- Les gains ne sont pas visibles par les salariés à court terme
- Peu de retour sur la QVT
- Écart entre le discours et l'expérience
- Effort complexe avec peu de support et peu de garantie
- Équilibre entre le rôle traditionnel et nouveau rôle, entre le conflit et la coopération
- Communications auprès des membres

Le rôle de partenaire

- Équilibre des rôles

Rôle traditionnel	Rôle de partenaire
• Prise de décision unilatérale	• Participation à la prise de décision
• Traitement des griefs	• Résolution de problèmes
• Défense des intérêts de chaque partie	• Reconnaissance des intérêts communs
• Conditions de travail	• Fonctionnement de l'organisation
• Confrontation	• Coopération
• Négociation collective traditionnelle	• Négociation raisonnée

Le rôle de partenaire (suite)

- Intérêt, compétences, attitudes
 - Intérêt à s'investir dans un tel projet
 - Compréhension du fonctionnement de l'organisation
 - Habiletés en planification
 - Habiletés en résolution de problèmes
 - Capacités à générer des consensus
 - Attitudes d'ouverture

Les conditions de réussite (suite)

- Les relations entre les partenaires
 - Établir des relations de confiance
 - S'entendre sur les cibles du partenariat
 - S'engager mutuellement envers les cibles du partenariat
 - Chercher ensemble à obtenir des améliorations notables (et à court terme)
 - Surmonter ensemble les obstacles
 - Faire preuve d'ouverture

Les conditions de réussite (suite)

- Le contexte du partenariat
 - Obtenir le soutien de la direction
 - Obtenir le soutien des parties prenantes
 - Préparer une entente de partenariat
 - Se doter d'une structure de partenariat
 - Se doter d'une structure (protocole) de communication
 - Faire vivre des projets de partenariat

Les conditions de réussite

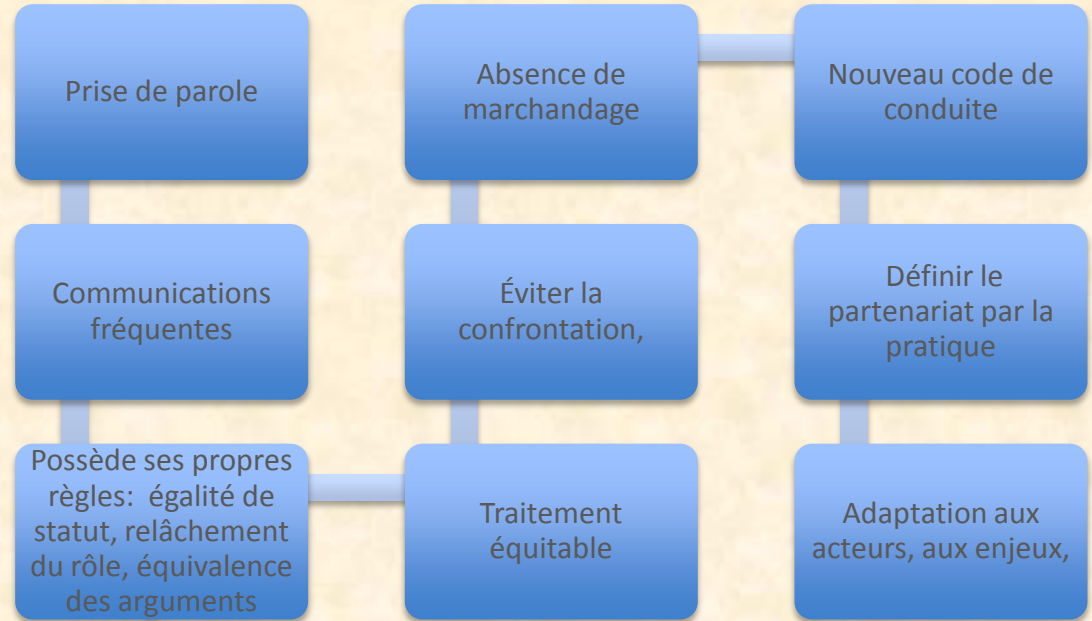
- Le rôle de partenaire
 - S'investir dans le partenariat
 - Maintenir l'équilibre entre son rôle traditionnel et de partenaire
 - Ne pas délaissé son rôle traditionnel
 - Acquérir les compétences requises par le rôle de partenaire

La confiance



Représentations de la concertation:

- Une nouvelle manière d'entrer en relation
- Une relation qui repose sur le pragmatisme.



Conditions de réussite

Les personnes:

Leadership des hauts dirigeants
Valeurs transmissibles par les individus
Code de conduite

Structure de l'organisation

Taille
Mission (opérationnalité)
Passé chargé de changements
NTIC

Dynamique organisationnelle :

Habitude de travailler ensemble
Communications et transparence des échanges
Rôle bien défini et respect des entités

Un processus

- Les pratiques de concertation qui survivent sont celles qui sont intégrées en système dans la stratégie de l'entreprise.
- Les pratiques de concertation qui survivent sont reliées à une idéologie de la participation. Ce sont ces organisations qui sont les plus performantes (Wagar, 2002; Lapointe et al. 2002).

En bref

Concertation: une relation qui repose sur des objectifs communs ou compatibles.

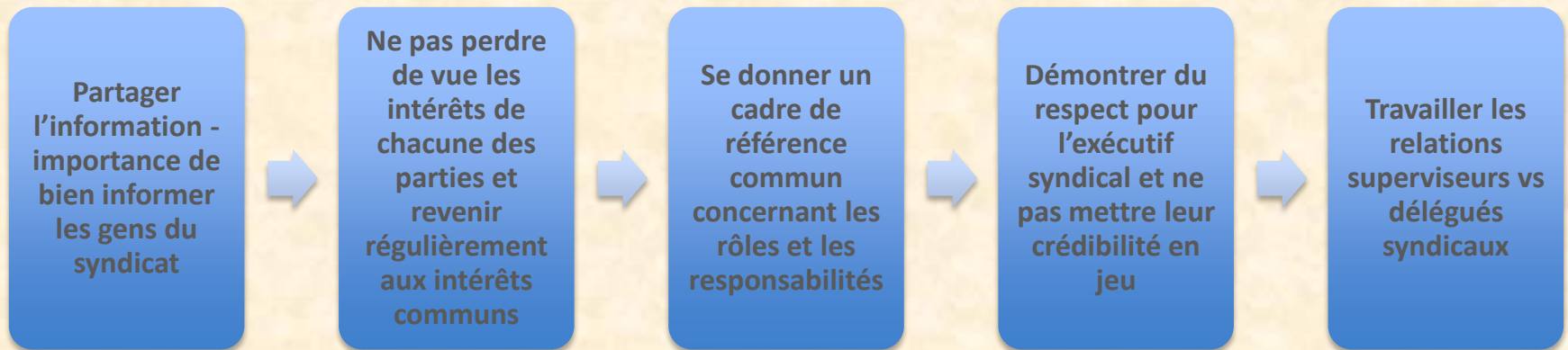
une distribution reconnue des rôles et des responsabilités des participants et entre au moins deux parties.

Cela se traduit par un investissement coopératif des ressources (matériel, humaine, financière)

une disposition à prendre des risques, à partager l'autorité et les avantages pour tous les partenaires.

C'est une mise en commun des ressources

Éviter l'émergence des conflits



Question ?

- Dans vos milieux de travail, quelles sont les conditions qui favoriseraient le succès de la gestion participative ?
- À quelle condition peut-on constituer un climat de confiance entre l'employeur et le syndicat?

Références bibliographiques

- Équipe multipartite « partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale », 2006. *Pour une compétitivité accrue et un dialogue social renforcé : Partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale*, Direction des communications Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Gouvernement du Québec, 51 p.
- Les associations syndicales québécoises qui appuient l'idée de partenariat situent leur action dans la perspective de la démocratisation du travail (CSN, 1995), (FTQ, 1997), (CSD, 1997).
- Bettache, M. (2003). «La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec». *Rapport d'enquête*. Ministère du travail du Québec. Gouvernement du Québec.
- Eaton, S. C., Rubinstein, S. A. and McKersie, R. B. (2004). Building and Sustaining Labor-Management Partnerships: Recent Experiences in the U.S. *Advances in Industrial and Labor Relations*, 13: 137-156.
- Eaton, Adrienne E. , Saul A. Rubinstein et Thomas A. Kochan (2008) « Labor Management Partnership with Kaiser Permanente, a Health Provider and Insurer », *Industrial Relations*, 47-1 : 10-35.
- Eaton, Adrienne E. and Saul A. Rubinstein (2006) Tracking Local Unions Involved in Managerial Decision Making, *Labour Studies Journal*, 31-6 : 1-29.
- Guest, D. E. and Peccei, R. (2001). Partnership at Work: Mutuality and the Balance of Advantage. *British Journal of Industrial Relations*, 39-2 : 207-236.
- Harrison, D., M. Roy et V. Haines III, « Union Representatives in Labour-Management Partnership: Roles and Identities in Flux' à paraître dans *British Journal of Industrial Relations* (JUIN 2011).
- Harrison, D., Laplante, N. and Bellemare, G. (2006). 'Innovations du travail et syndicats de la fonction publique : un partenariat à construire', *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77-2 : 167-195.
- Tomlinson, Frances. (2005). Idealistic and Pragmatic Versions of the Discourse of Partnership. *Organization Studies*, 26-8: 1169-1188.
- Turnbull, P., Blyton, P. and Harvey, G. (2004). Cleared for Take-off? Management-Labour Partnership in the European Aviation Civil Industry. *European Journal of Industrial Relations*, 10-3: 287-307.