

ISABELLE ROCHEFORT

**LA PÉRENNITÉ DE LA CONCERTATION
PATRONALE/SYNDICALE DANS LES
ORGANISATIONS QUÉBÉCOISES :
ANALYSE DE CAS**

Mémoire présenté
à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval
dans le cadre du programme de maîtrise en relations industrielles
pour l'obtention du grade de maître ès arts (M.A.)

DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES
FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES
UNIVERSITÉ LAVAL
QUÉBEC

2011

Objectifs de la recherche

Ce mémoire, qui a trait à la pérennité de la concertation patronale-syndicale dans les organisations québécoises, est une enquête longitudinale, axée sur des vérifications empiriques, et ce, sur la base d'une enquête de terrain ciblant deux établissements situés au Québec et ayant déjà fait l'objet d'investigations (études de cas) par plusieurs chercheurs et considérés ainsi comme des « cas vitrines » du partenariat patronal-syndical. De fait, ce mémoire se veut une contribution plus approfondie aux connaissances liées aux innovations dans les relations de travail, en lien avec les défis actuels dans le monde du travail et de l'emploi au Québec, dans le contexte de la mondialisation, des nouvelles technologies et de l'économie du savoir.

De manière plus spécifique, cette nouvelle recherche tentera notamment de vérifier, voire d'expliquer la pérennité de la concertation patronale-syndicale, à l'échelle de deux études de cas puisées dans la littérature et fort bien documentées, pour servir de référence et être soumises à l'analyse. La recherche envisagée est de type évaluative, visant à formuler un jugement sur la dynamique relationnelle entre les employeurs et les syndicats et sa pérennité en milieu de travail.

État des connaissances

La recherche examine les changements intervenus dans les relations patronales syndicales en milieu de travail, particulièrement sous l'angle de la pérennité qui caractérise ces relations. Différentes thèses sont en présence dans la littérature en matière de durabilité de la concertation patronale-syndicale et du partenariat.

- 1- La coopération patronale-syndicale ne serait en fait qu'un dispositif spécifique mis en place dans des situations de crise. Une fois le retour de la prospérité, les acteurs et plus spécifiquement les directions d'entreprise ne sont plus intéressés à y maintenir les efforts nécessaires pour le faire vivre (Kochan et al. 2008).
- 2- Sa durabilité est affectée par des facteurs externes, comme la mondialisation et la financiarisation. Dans ce contexte, le pouvoir de négociation serait plus élevé au niveau des employeurs, ces derniers étant en situation d'augmenter

les demandes de concessions, notamment au chapitre des salaires et des avantages et des règles de travail, exerçant, de fait, une emprise sur les processus de négociation, sous l'effet de la pression de la mondialisation et des marchés financiers. Dans cette perspective, le partenariat patronal-syndical se trouve grandement menacé par souci des organisations « d'accroître leur capacité concurrentielle et le rendement des avoirs des actionnaires » (Lapointe, 2006 : 159).

- 3- Bien que contribuant à une amélioration des performances économiques et sociales, le partenariat ne produit pas nécessairement les performances spécifiquement recherchées par les acteurs. Les directions d'entreprise recherchent des résultats à court terme et les rendements financiers, alors que le partenariat améliore d'autres types de performances (qualité, relations de service, etc.) (Rubinstein et Heckscher, 2003). En outre, bien qu'il accroît l'autonomie et la qualification, il s'accompagne souvent d'une telle intensification du travail qu'il génère une grande insatisfaction chez les salariés (Green 2006).
- 4- La complexité du partenariat, soit plus spécifiquement les difficultés associées à l'équilibre des pouvoirs entre les parties concernées, les problèmes de leadership, les nouvelles compétences requises ainsi que les tensions qui se développent au sein des missions syndicales, en rend extrêmement difficile sa pérennité (Eaton et al. 2004 et Kochan et al. 2008).

Cadre opérationnel

Le cadre d'analyse s'inspire du modèle proposé par Lapointe (1995 et 2006). Différents facteurs semblent avoir un effet, positif ou négatif, sur la concertation patronale/syndicale et sa pérennité. Ces facteurs peuvent être divisés en facteurs externes et facteurs internes au milieu de travail concerné. Au chapitre des facteurs externes, il s'agit de prendre en compte les contextes associés à la mondialisation, à la financiarisation, au mode de gouvernance de l'entreprise, les stratégies d'affaires ainsi que les relations (centralisation et décentralisation) entre le siège social et

l'établissement. Sur le plan interne, les facteurs sont regroupés en quatre catégories :

- 1) Les relations entre les parties concernées (confiance, transparence, paritarisme, coopération, modalités d'introduction des changements dans le cadre du partenariat, stratégies et ressources des acteurs, adhésion et implication des travailleurs);
- 2) Les compétences requises et le leadership des acteurs;
- 3) Les conditions de travail et d'emploi (l'impact des changements introduits dans le cadre du partenariat);
- 4) Les résultats organisationnels (performances économiques).

Question principale de recherche

- Quels sont les facteurs externes et internes qui favorisent ou qui nuisent à la pérennité de la concertation patronale syndicale ou du partenariat dans les milieux de travail au Québec ?

Résultats de la recherche

Ce mémoire a su mettre en exergue la possibilité de la pérennité patronale/syndicale dans les organisations québécoises, à travers l'étude de deux organisations aux histoires diamétralement opposées. Il a également permis de mettre en relief les différents facteurs internes et externes, associés à la pérennité, permettant de mieux comprendre les trajectoires de partenariat vécues dans les organisations visitées.

Nous avons également pu établir que certains facteurs semblent associés à la pérennité de la concertation patronale/syndicale, comme par exemple la confiance, la transparence économique, l'implication de tous les acteurs, l'amélioration de la qualité et de l'efficacité, etc. Outre ces facteurs, d'autres sont ressortis à travers les entrevues, qui semblent venir renforcer la durabilité de la concertation

patronale/syndicale. Le premier facteur d'importance se rapporte à la culture organisationnelle qui, nous croyons, peut servir d'enracinement de la concertation patronale/syndicale et, de fait, en favorise la pérennité. Puis, la vision partagée et les objectifs communs, la communication, la mobilisation des employés, les changements de direction, la formation académique des dirigeants et des gestionnaires, l'attitude des acteurs en présence et celle envers le syndicat, ainsi que la personnalité sont d'autres facteurs internes qui viennent consolider à travers le temps la concertation patronale/syndicale. Il faut bien comprendre que la volonté de la direction (et des syndicats) en faveur de la concertation est d'une importance accrue, voire une condition prépondérante. Quant aux facteurs externes, ceux qui peuvent favoriser la concertation sont les relations entre le siège social et l'établissement, la stratégie d'affaires et le type de scolarité des dirigeants et des gestionnaires. Il nous apparaît important de noter que tous ces facteurs agissent en inter relation les uns avec les autres, et que leur effet combiné semble davantage favoriser la pérennité de la concertation patronale/syndicale.

À la fin des années 1980, l'entreprise A¹ fait face à une double crise (rentabilité et relations de travail) qui met en péril la survie de l'organisation. Les deux parties n'ont d'autre choix que d'unir leurs forces et débutent la mise en place de mécanismes de concertation. Les résultats sont exceptionnels. L'entreprise A devient la meilleure du Groupe, selon tous les indicateurs de mesure, et est étudiée des États-Unis et du Japon pour sa rentabilité et ses performances hors du commun. Fort malheureusement, la concertation se voit fortement ébranlée lors du départ à la retraite du directeur général en 1999. Il semble que la direction n'ait pas porté une attention particulière quant au choix du candidat, ce dernier étant fortement anti syndical et promettant d'« avoir la peau » du président du syndicat. S'en suit une forte méfiance entre les parties, une démobilité des travailleurs et une communication diluée au plus haut niveau. La concertation s'est soldée par un abandon, en lien avec les facteurs ci-haut mentionnés certes, mais aussi en lien avec

¹ Conformément aux instructions émanant du Comité d'éthique à la recherche de l'Université Laval (CERUL), l'identification des entreprises investiguées demeurera confidentielle.

le retour à la prospérité de l'entreprise. Cet épisode partenarial aura duré de 1992 à 1999, soit une durée de sept ans. Au moment des entrevues, les parties se retrouvent de nouveau à la première phase de la trajectoire de partenariat : la crise. Une fois de plus, l'entreprise fait face à la même double crise qu'à la fin des années 1980. Un nouveau directeur général et un nouveau directeur des ressources humaines semblent ouverts à tenter de remettre en place la concertation. Cela aura été en vain, puisqu'en juin 2010, on annonce la transformation de l'entreprise A en terminal, passant de près de 500 travailleurs à plus ou moins 30.

L'entreprise B offre un tout autre tableau. En 2000, les deux directions (patronale et syndicale) signent une convention collective de longue durée (10 ans) avant de laisser place à leurs successeurs. La nouvelle direction en place possède un style de gestion beaucoup plus participatif et le nouveau président du syndicat croit fermement qu'en 2000, les coups de poings sur la table ne fonctionnent plus. Nous croyons donc en une transformation préalable des relations de travail comme élément déclencheur de la concertation patronale/syndicale dans cet établissement. Aucun épisode de mise en veilleuse ou d'abandon n'a été noté depuis sa mise en place depuis maintenant plus de dix ans. L'entreprise évolue dans une culture organisationnelle favorable au partenariat, ayant comme principales valeurs le respect, le travail d'équipe, l'autonomie, la capacité d'adaptation, l'initiative et la communication. Les travailleurs sont mobilisés autour d'un projet commun qu'ils se sont appropriés et ont un fort sentiment d'appartenance, entretenu par l'entreprise, via le comité des loisirs fort apprécié de tous. Lors de l'embauche d'un nouveau candidat, le premier point vérifié en entrevue se rapporte à la personnalité du candidat puisqu'il devra être capable de s'insérer et de fonctionner en harmonie avec la culture organisationnelle.

La trajectoire du partenariat de Lapointe (2006) se doit d'être complétée, puisqu'elle ne semble pas s'appliquer à une entreprise dans laquelle la concertation y est pérenne. Elle s'applique cependant très bien à la grande majorité des

entreprises qui utilise la concertation patronale/syndicale comme dispositif de gestion de crise.