

RAPPORT DE RECHERCHE

**Programme de partenariat syndical-patronal
Développement des ressources humaines Canada**

**La transformation du rôle
des intervenants syndicaux
vivant un partenariat syndical-patronal**

**Mario Roy, Ph.D.
Denis Harrisson, Ph.D.
Victor Y. III Haines, Ph.D.
Denis St-Jacques, M.Ps.
Lucie Fortier, M.Sc.**

Centre d'étude en organisation du travail
Faculté d'administration
Université de Sherbrooke

Juillet 2005

**Le Programme de partenariat syndical-patronal a
contribué financièrement à la réalisation de ce projet**

**Les opinions exprimées dans ce document ne reflètent pas
nécessairement celles du gouvernement du Canada**

Canada

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos premiers remerciements aux représentants syndicaux et patronaux de la dizaine d'entreprises qui ont gracieusement accepté de participer à notre recherche de même qu'à l'ensemble des personnes qui nous ont fait part de leur expérience et sans lesquelles cette étude n'aurait pu avoir lieu.

Nous tenons aussi à remercier tout particulièrement les membres du Comité aviseur qui nous ont accompagnés tout au long du projet. Leurs conseils et leurs commentaires nous auront permis d'améliorer de façon sensible, la qualité de nos travaux. Évidemment les prises de position adoptées dans ce rapport n'engagent que les auteurs.

Le Comité aviseur était composé de madame Danielle Fredette de la Direction de la prévention et des partenariats du Ministère du travail du Québec, madame Martine Goyette, conciliatrice/médiatrice au *SFMC, Travail des Ressources humaines et Développement des compétences Canada* qui occupait un rôle d'observatrice au sein du comité, monsieur Guy Bilodeau, coordonnateur à la CSN, monsieur Claude André Morin de la Direction de la prévention et des partenariats au Ministère du Travail du Québec et deux cadres d'entreprises qui ont participé à l'étude dont nous nous sommes engagés à protéger l'anonymat.

Nous tenons finalement à reconnaître la contribution de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) qui a permis la réalisation de cette étude grâce à son financement au cours de l'année 2004-2005.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	i
SOMMAIRE	vii
INTRODUCTION	1
SECTION 1 – MISE EN CONTEXTE ET DÉFINITION	3
1.1 Évolution récente des relations du travail.....	3
1.2 Concertation versus Partenariat	7
SECTION 2 - MÉTHODOLOGIE	11
SECTION 3 - RÉSULTATS ET ANALYSE	15
3.1 Transformation du rôle des intervenants syndicaux vivant un partenariat syndical- patronal	15
3.1.1 Premier constat : le rôle ne change pas fondamentalement	19
3.1.2 Nouvelle manière de jouer le rôle.....	27
3.1.3 Second constat : absence de conflits de rôle.....	35
3.2 Difficultés d'adaptation à l'exercice du rôle de représentant syndical en contexte de partenariat	39
3.2.1 Conditions générales à mettre en place.....	39
3.2.2 Principales difficultés d'adaptation à la nouvelle façon d'exercer le rôle.....	41
3.3 Solutions aux difficultés d'adaptation	49
3.3.1 Rétablissement du lien de confiance et reconstruction de la relation	49
3.3.2 Maîtrise de la nouvelle approche des relations du travail.....	51
3.3.3 Renforcement de capacités pour assurer la légitimité du partenariat et des personnes qui le représentent.....	52
SECTION 4 - CONCLUSION.....	60
BIBLIOGRAPHIE.....	63
ANNEXE I : Questionnaire préalable à l'atelier	67
ANNEXE II : Atelier de discussion	71
ANNEXE II : Thèmes et sous-thèmes des entrevue	75
ANNEXE IV : Étude de cas – CAS #1.....	79
ANNEXE V : Étude de cas – Cas # 2	97
ANNEXE VI : Guide de référence	135

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Superposition des aires d'interactions	32
---	----

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Changements observés dans l'exercice du rôle des représentants syndicaux	27
Tableau 2 : Comparaison des caractéristiques propres à l'approche traditionnelle versus l'approche de partenariat	32
Tableau 3 : Stratégies d'évitement des conflits de rôle	36
Tableau 4 : Conditions nécessaires à l'exercice du rôle du représentant syndical	39
Tableau 5 : Difficultés rencontrées dans la pratique.....	41

SOMMAIRE

Au cours des dernières décennies l'effet conjugué du libre échange, de la mondialisation des marchés et de l'avènement des nouvelles technologies de l'information a créé un environnement concurrentiel sans précédent pour l'ensemble des organisations. Dans ce contexte de turbulence, les entreprises ont dû accroître leur flexibilité pour être en mesure de s'adapter rapidement aux changements auxquels elles devaient faire face pour survivre.

La quête de flexibilité nécessitait des changements majeurs au niveau de l'organisation du travail qui ne pouvaient être réalisés dans le cadre restreint du modèle traditionnel des relations du travail hérité du fordisme, caractérisées par l'opposition entre les parties et la confrontation des intérêts. C'est ainsi que diverses innovations sociales fondées sur la coopération, la concertation et le partenariat entre les parties sont apparues. Le patronat voyait là une alternative pour accroître la performance des entreprises alors que les syndicats y voyaient une opportunité de démocratiser le travail.

Dans le cadre de cette étude nous nous sommes intéressés tout particulièrement à l'effet des partenariats syndical-patronal sur le rôle du représentant syndical. Pour approfondir cette question, nous avons mené une recherche qualitative auprès d'une dizaine d'entreprises canadiennes provenant de divers secteurs industriels dans lesquelles on pouvait identifier diverses formes de partenariats. Notre stratégie de collecte de données a comporté l'utilisation de diverses méthodes (ateliers de discussion, analyse de documents, études de cas en profondeur et entrevues semi-structurées) auprès de sources d'information diversifiées (représentants syndicaux et patronaux, cadres et employés d'usines, conseillers syndicaux, représentants des ministères du travail canadien et québécois concernés par les partenariats).

Nous avons été surpris par les résultats obtenus qui vont à l'encontre de nos hypothèses de départ et des écrits spécialisés que l'on retrouve sur le sujet. Nous avons supposé que lors de partenariat syndical-patronal le rôle des représentants syndicaux se transformait de façon importante parce que ces derniers devenaient « partenaires » de certaines décisions et imputables dans une certaine mesure de leur mise en œuvre. Contrairement à nos attentes, l'ensemble des répondants insiste pour affirmer que le rôle et sa fonction de protection des intérêts des commettants ne change pas et ne doit pas changer. C'est plutôt la façon de l'exercer qui se transforme considérablement en fonction de valeurs communes de respect, de transparence, d'honnêteté, d'engagement et de coopération. La régulation des rapports entre les parties se fait beaucoup plus sur une base personnelle (individu à individu) qu'institutionnelle (rôle à rôle). Le partenariat se fonde sur la volonté des intervenants à jouer leur rôle d'une manière différente pour réaliser des objectifs ou des projets communs. La transformation de la façon d'exercer le rôle se retrouve essentiellement à trois niveaux :

1. Les relations entre les parties se caractérisent par l'ouverture et la confiance.
2. La façon de résoudre les problèmes et de prendre des décisions se fondent sur la coopération et la recherche de consensus.
3. Les relations avec les commettants syndiqués impliquent la recherche de nouveaux équilibres entre les intérêts des deux parties.

Le partenariat constitue une innovation dans les rapports sociaux entre les parties qui se superpose à l'approche traditionnelle sans pour autant l'éliminer. Lorsque le partenariat n'est plus possible ou inopérant, les parties peuvent se replier sur la base institutionnelle de leurs rapports qui demeure toujours présente.

Nous avons aussi posé l'hypothèse que les représentants syndicaux vivaient régulièrement des conflits de rôle en tentant de réconcilier les impératifs de performance de l'organisation et les intérêts collectifs et individuels des membres de leur syndicat. Aucun d'entre eux ne nous a dit éprouver de tels conflits ou n'a été en mesure de fournir d'exemples à ce sujet. Sauf de rares exceptions, les employés, les conseillers syndicaux et les représentants patronaux rencontrés ont la même opinion à ce sujet. Bien que les tensions et le potentiel de conflit existent, les parties ont développé tout un ensemble de stratégies pour éviter leur apparition. Parmi celles-ci nous retenons : le partage d'information, ne pas perdre de vue les intérêts de chacun, se donner un cadre de référence commun, respecter l'autre, travailler sur les liens entre les superviseurs de premier niveau et les délégués syndicaux.

Les conditions requises pour vivre avec succès le partenariat et les difficultés rencontrées sont nombreuses. Nos répondants soulignent le plus souvent :

- la difficulté à obtenir l'engagement réciproque et fort des membres de la direction et de l'exécutif syndical et à rétablir la confiance à tous les niveaux entre des individus qui se perçoivent souvent comme des adversaires;
- la difficulté à définir de nouvelles règles de fonctionnement et à développer les habiletés requises pour apprendre à travailler avec ces règles particulièrement dans la façon d'aborder et de résoudre les problèmes;
- la difficulté à faire vivre le partenariat par tous en déléguant les décisions pour que des solutions conjointes soient développées le plus près possible de l'action.

Les principales solutions à retenir pour faciliter l'adaptation de l'exercice du rôle de représentant syndical en contexte de partenariat viennent en appui au changement personnel que vivent les représentants et en appui à leur rôle de défenseur de l'entente de partenariat et de sa légitimité.

En ce qui a trait au changement personnel, les solutions pourraient s'appliquer tout autant aux représentants patronaux que syndicaux, d'ailleurs une démarche simultanée a intérêt à être mise de l'avant à l'aide d'une personne ressource externe pour le rétablissement de la relation de confiance, de la formation, le coaching et l'expérimentation de l'approche.

En ce qui a trait à la légitimité du partenariat syndical-patronal, le renforcement de capacités telles l'accès aux informations, le développement d'un degré élevé de solidarité syndicale et de vie démocratique, le partage du pouvoir d'influence avec les commettants, la recherche d'un équilibre entre la coopération et la confrontation et le développement de réseaux internes et externes denses sont essentiels à l'exercice du rôle en contexte de partenariat pour faire face aux tensions qui émergent entre la défense des intérêts des membres et la participation aux décisions concernant la vie de l'entreprise.

SUMMARY

In recent decades, the combined impact of free trade, market globalization and the advent of new information technologies has generated unprecedented levels of competition for organizations as a whole. In this turbulent environment, businesses have had to become more flexible so that they can adapt quickly to the changes they must address in order to survive.

The need for flexibility has required major shifts in work organization that could not be achieved within the restrictive framework of the traditional model of labour relations inherited from Fordism, which is characterized by conflicts between interests and parties. Therefore, new forms of interaction based on cooperation, consensus building and partnership have emerged. Management has viewed such approaches as alternative ways to boost businesses performance, while unions have seen them as providing opportunities to democratize work.

In this study, we looked primarily at the impact of labour-management partnerships on the role of union representatives. For this purpose, we did a qualitative study of around a dozen Canadian businesses in various industrial sectors where we identified different types of partnerships. Our data collection strategy involved a variety of methods (discussion workshops, document analysis, in-depth case studies, and semi-structured interviews) and a range of information sources (labour and management representatives, managers and employees, union advisors, and representatives of Canadian and Québec departments of labour concerned with partnerships).

The study's results surprised us in that they ran counter to our initial hypotheses and to specialized studies on this subject. We had assumed that the role of union representatives changed substantially in labour-management partnerships because the representatives became "partners" in certain decisions and were thus accountable, to some extent, for their implementation. Contrary to our expectations, all respondents insisted that their role and duty to protect the interests of their constituencies do not and must not change. Instead, it is the way they play this role that is altered significantly on the basis of shared values of respect, transparency, honesty, commitment and cooperation. Relationships between parties are governed by personal (person-to-person) considerations far more than by organizational (role-to-role) issues. Partnerships are based on the willingness of parties to change the way they play their roles in order to realize common goals or projects. Changes occur in three main ways:

1. Relationships between parties become characterized by openness and trust.
2. Problem solving and decision making come to be based on cooperation and the search for consensus.
3. Relationships with unionized constituencies strive to find a new balance between the interests of labour and management.

Partnerships are a new form of interaction between parties that builds on the traditional approach without eliminating it. When partnerships are not feasible or dysfunctional, parties can revert to their usual institutionalized ways of interacting, which continue to exist.

Another of our initial hypotheses was that union representatives regularly have to play conflicting roles when they strive to reconcile an organization's performance imperatives with the collective and individual interests of their union members. However, none of the representatives interviewed said they experienced this problem or were able to provide concrete examples. Furthermore, except in a few rare cases, similar views were expressed by all of the employees, union advisors and management representatives we met. Although tensions and the potential for conflict exist, parties have developed a series of strategies to avoid them, such as information sharing, not losing sight of each party's interests, defining common frames of reference, showing mutual respect, and building on ties between first-line supervisors and union officers.

The conditions needed for successful partnerships are numerous, as are the difficulties that crop up in such contexts. The problems most frequently mentioned by our respondents are as follows:

- obtaining a strong commitment from both management members and union executives, and generating trust at all levels between individuals who often see themselves as adversaries;
- defining new operating rules and developing the skills needed to work with them, particularly in tackling and resolving problems;
- encouraging all parties to participate in partnerships, by delegating decision-making authority so that joint solutions can be devised as close to the action as possible.

The main solutions that should be adopted to allow union representatives to more easily adapt their role in partnership situations are those that help foster the personal changes they have to undergo and enable them to more readily defend partnership agreements and their legitimacy.

To foster such personal changes, solutions could apply to both management and union representatives. Indeed, it would be a good idea to propose an approach that involves both groups at the same time, calls upon an external resource person to provide training and coaching and build trust between parties, and provides opportunities to test the approach.

To successfully defend the legitimacy of union-management partnerships, it is essential to foster better access to information, develop a high degree of union solidarity and democratic life, share influence with union members, seek a balance between cooperation and confrontation, and build dense internal and external networks. Only then can the role exercised by union representatives in partnership situations effectively deal with the tensions that arise between defending members' interests and taking part in decisions that affect the life of businesses.

INTRODUCTION

Ce rapport présente les résultats d'une étude, commanditée par Développement des ressources humaines Canada (DRHC), que nous avons menée sur la transformation du rôle des représentants syndicaux vivant un partenariat syndical-patronal. Les observateurs avertis des relations du travail sur la scène canadienne ont fait mention à diverses reprises des efforts de transformation que les acteurs du monde du travail ont entrepris pour accroître la flexibilité des entreprises confrontées à la mondialisation et à la segmentation croissante des marchés. Le cadre traditionnel des relations du travail qui fixe les ententes entre les parties pour la durée prévue des conventions collectives ne permet pas la souplesse requise pour faire face aux changements rapides d'un marché de plus en plus ouvert et déréglementé. C'est dans ce contexte que de nombreuses expériences de concertation et de partenariat plus ou moins formelles sont apparues, entraînant avec elles la nécessité de reconsidérer la définition des rôles, des relations et des mécanismes d'interaction entre les parties.

Bien qu'il existe plusieurs études portant sur le partenariat syndical-patronal, peu d'études ont porté spécifiquement sur la transformation du rôle du représentant syndical et sur le processus d'adaptation de celui-ci à son rôle. Les études antérieures se sont plutôt intéressées à la structure interne des partenariats, ses formes, sa portée, ses conditions d'émergence et de maintien, son degré de diffusion, de même que leur incidence sur la performance, le climat de travail et la pérennité des organisations (Chartrand et Ward, 2000; Lapointe, 2001; Rubinstein, 2000; Roche, 2000). En pratique, on observe dans plusieurs milieux qui ont adopté une approche de partenariat, que les représentants syndicaux vivent de nombreuses difficultés dans l'exercice de leur rôle : démissions forcées, plaintes de travailleurs qui se disent mal représentés, insatisfactions de la part de la partie patronale vis-à-vis du manque d'engagement et d'imputabilité de la partie syndicale face aux décisions de gestion, etc.

Dans les écrits scientifiques ou professionnels, on constate une absence de cadre de référence et d'analyse du rôle du représentant syndical en contexte de partenariat, d'étude des dilemmes qu'il rencontre et d'identification des pratiques les plus prometteuses pour l'aider à s'adapter à ce rôle. On peut supposer que la pauvreté des cadres conceptuels disponibles concernant le rôle et l'absence de moyens pour faire face aux nouvelles réalités que le partenariat génère sont des facteurs importants à prendre en considération dans la viabilité à long terme de cette nouvelle façon d'établir des relations patronales-syndicales. Lorsque des événements critiques surviennent tels que la nécessité de réduire les effectifs ou celle d'introduire de nouvelles technologies plus performantes faisant appel à une main-d'œuvre plus spécialisée, souvent les travailleurs et les syndicats se sentent menacés et résistent. Dans de telles circonstances, l'ambiguïté du rôle du représentant syndical et l'absence de balises claires par rapport à celui-ci peuvent conduire à un retour vers les formes traditionnelles de relations patronales-syndicales caractérisées par des approches de confrontation, minant ainsi les efforts de partenariat entrepris.

Le texte qui suit vise essentiellement à rendre compte d'un certain nombre de constats que nous avons réalisés à partir de l'étude d'expériences de partenariat vécues au cours des dernières années par les représentants syndicaux et patronaux d'une dizaine d'entreprises de juridiction provinciale ou fédérale ayant un établissement au Québec. Ces constats ont par la suite été confrontés à l'expérience terrain accumulée par les spécialistes des unités de médiation

préventive des ministères du travail québécois et canadien dont l'intervention implique la concertation entre les parties.

La première partie du document propose une mise en contexte historique de l'avènement du concept de partenariat dans le domaine des relations du travail contemporain. La seconde section présente en détail la méthodologie utilisée pour la collecte des données. La troisième partie qui constitue le cœur du rapport, a été rédigée de façon à ce que les résultats puissent être commentés et discutés au fur et à mesure de leur présentation. Elle décrit l'incidence du partenariat sur le rôle des représentants syndicaux, les difficultés que ces derniers rencontrent dans l'adaptation à ce rôle et explore des pistes de solution aux difficultés rencontrées. Finalement la dernière section présente nos principales conclusions.

SECTION 1 – MISE EN CONTEXTE ET DÉFINITION

1.1 Évolution récente des relations du travail

Depuis quelques années, nous sommes passés d'organisations construites selon le modèle bureaucratique à des organisations fondées sur le modèle post-bureaucratique. Ce dernier repose sur certaines caractéristiques telles que la flexibilité plutôt que la rigidité; les niches de production sur mesure plutôt que la production de masse; le réseau plutôt que l'entreprise intégrée; la délégation des décisions près de l'action plutôt que la centralisation hiérarchique, et par la moins grande différenciation entre les acteurs, leur rôle et leur fonction.

La logique économique des marchés stables et de l'État interventionniste propre à la période fordiste qui a caractérisé l'époque d'après guerre semble révolue. Cela implique un mode de régulation qui change de façon similaire, rejetant le déterminisme et la centralisation de la prise de décision au profit d'une approche pragmatique qui repose sur des choix effectués au plan local. Il en résulte un modèle hybride formé d'innovations sociales et de traditions caractérisées pour les unes du jeu des forces du marché et, pour les autres, des compromis institutionnels dans lesquels les syndicats jouent un rôle de premier plan. Ainsi, la participation est le mode d'interaction privilégié dans l'univers post-bureaucratique. En matière d'organisation du travail, il y a un déplacement de l'autorité, de la règle et de la prise de décision centralisée vers le groupe de travail qui détermine les normes d'autorégulation par ajustement mutuel entre les membres. Ce type d'action micro-sociale n'est pas exempt de conflits ni de manifestations de pouvoir. Il repose tout simplement sur des règles d'attribution du pouvoir qui sont différentes de celles qui prévalaient dans l'univers autocratique fordiste et tayloriste de l'aire industrielle.

La mondialisation du capital, des produits et des services constitue l'un des facteurs les plus significatifs conduisant au processus de transformation des rapports économiques et sociaux. La compétition entre les entreprises est accrue, les cycles de conception des produits sont plus courts et les produits deviennent rapidement désuets sous les effets de modes ou l'arrivée de nouvelles technologies. Le marché exige davantage de flexibilité afin de répondre aux exigences de qualité, de productivité, d'innovation et de délais de livraison pour des clients de plus en plus exigeants et de mieux en mieux informés. Puis, les méthodes de gestion assistées par les technologies de l'information et des communications se sont implantées graduellement, l'information est désormais disponible en temps réel pour tous et les contrôles sont de plus en plus informatisés. Il en résulte une décentralisation de l'autorité parallèle au développement des équipes de travail et au transfert d'activités périphériques vers la sous-traitance. En corollaire de cette tendance solidement ancrée, les emplois industriels sont en déclin au Canada et au Québec au profit des économies émergentes comme la Chine et l'Inde.

Les relations du travail ne sont pas en reste. Le cadre législatif n'a pas connu de révision importante depuis son adoption au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale. Aussi, la négociation de la convention collective, la résolution des litiges par griefs arbitrés et la promotion par ancienneté forment toujours la pierre d'assise des relations du travail. Mais ce système de relations industrielles répond de façon de plus en plus erratique aux pressions du jour. À défaut de connaître une transformation radicale sur le plan légal, le système change néanmoins par avancée lente au quotidien par le jeu des acteurs. Le partenariat qui s'institue entre la

direction des entreprises et les syndicats constitue une manifestation tangible d'innovation à cet égard.

L'une des caractéristiques de cette innovation consiste à faire jouer un rôle de premier plan aux acteurs locaux qu'ils soient représentants de la gestion ou représentants syndicaux. Les syndicats occupent dorénavant une place importante en matière d'organisation du travail, du moins dans le secteur privé manufacturier. Avec leur vis-à-vis patronal, les représentants syndicaux prennent part aux discussions sur les conditions assurant la compétitivité de l'organisation. L'intérêt principal des syndicats n'en est pas pour autant occulté, mais la défense des intérêts socio-économiques des membres se situe dorénavant dans un cadre plus large qui tient compte de la place qu'occupe l'entreprise sur l'échiquier de la compétitivité mondiale. Ainsi les syndicats sont amenés à se questionner sur l'organisation du travail, la qualité des produits, les procédés de production, les méthodes de travail, les procédures, les technologies, les délais de livraison des biens et services. En contrepartie de cette nouvelle implication dans les affaires de l'établissement, les syndicats accroissent leur influence sur des aspects relatifs à l'impact sur l'emploi, à la qualité de vie au travail, aux salaires, aux conditions de travail, aux compétences et exigences de la formation professionnelle. Les relations du travail sont devenues plus complexes qu'elles ne l'étaient auparavant puisqu'elles s'intéressent maintenant à des objets qui débordent largement le champ restreint des conditions de travail et de rémunération.

L'implication des travailleurs s'est accentuée durant les années 1980. Ce qui implique un partage du pouvoir à tous les niveaux et des conditions qui favorisent la participation directe et indirecte dans la prise de décision conduisant à une véritable démocratie industrielle. Lorsque le syndicat s'implique, il y a renforcement et non pas affaiblissement de son influence. Cela exige des changements à plusieurs niveaux dans l'entreprise, dans le mode de fonctionnement des syndicats et au plan institutionnel. Les pratiques innovantes entre représentants syndicaux et gestionnaires s'assimilent à une forme de consentement construit en vertu d'un échange entre les acteurs qui acceptent volontairement d'y adhérer, comme l'ont montré depuis fort longtemps les travaux de Roy (1954), Lupton (1963), Sayles (1958) et plus récemment, ceux de Burawoy (1979) et Edwards (1986). Comme le mentionne ce dernier, la coopération et le conflit sont deux moments des relations qui ne se séparent guère, comme si l'un devait obligatoirement télescoper l'autre. Ces deux modes sont simultanément présents entre les acteurs qui recherchent la coopération, mais qui doivent parfois exercer la coercition pour se faire entendre et aboutir à un accord. Il y a un changement dans le contrôle managérial du travail et du procès de travail pour améliorer la productivité et la compétitivité. Ce sont des formes modifiées du fordisme et de reconstruction des attitudes, basées sur l'autodiscipline, la coopération et la prise de responsabilités vis-à-vis de certaines décisions. Les patrons ne désirent pas contraindre les employés par la coercition. Au contraire, ils veulent qu'ils acceptent volontairement d'adhérer à la forme de coopération qu'ils présentent.

Au début des années 1990, sous les pressions économiques, les syndicats, d'abord défensifs, ont accepté d'assouplir les règles du travail et se sont montrés ouverts aux nouvelles formes d'organisation du travail. Il y eût quelques ententes de partenariat incluses dans les conventions collectives de travail de longue durée, également qualifiées de "contrats sociaux". Ces ententes sont depuis devenues plus rares aujourd'hui, montrant la fragilité et les limites de ce type de

coopération sur un éventail large de sujets qui exige de la part des principaux acteurs un changement dans la façon d'assumer les responsabilités traditionnelles dévolues aux parties.

Le partenariat est aussi utilisé entre des acteurs institutionnels qui veulent obtenir un consensus sur des questions d'intérêt général, on parle de "dialogue social" comme c'est le cas lors de la formation de comités tripartites sur lesquels siège le gouvernement afin de favoriser le développement d'un secteur industriel ou encore la formation professionnelle. Plusieurs formes de partenariat sont envisageables. Il revient aux parties impliquées de donner un sens à leur entente et d'en délimiter le territoire. Ce n'est plus le droit de gérance qui fixe unilatéralement les limites de l'intervention syndicale. Les employeurs cherchent aussi à changer l'organisation du travail par le recours à la polyvalence, la flexibilité fonctionnelle et numérique, le Kaizen, les groupes d'amélioration continue, les accréditations de la qualité telles les normes ISO. Dans ce contexte, les syndicats partagent l'information avec les employeurs, des comités sont formés pour permettre la coopération lors des changements et on favorise davantage les communications directes avec les travailleurs et le syndicat.

Dans une étude récente menée par le ministère du travail du Québec (Bettache, 2003), environ 40% des syndicats indiquent que leur organisation syndicale collabore avec les employeurs afin qu'ils puissent favoriser la modernisation des lieux de travail. Selon cette même étude, *«le caractère co-décisionnel des discussions est plutôt limité»*. Dans la majorité des expériences de concertation patronale-syndicale, *«les discussions principalement orientées vers l'examen de problèmes et la recherche de solutions conjointes sont prédominantes»*. On semble préférer l'idée de trouver conjointement des solutions à des problèmes plutôt que de parler de co-décision. Certains préfèrent utiliser le concept de concertation pour décrire leur participation à la recherche conjointe de solutions par contraste avec la notion de partenariat qui permet implicitement la possibilité de s'engager dans un processus de co-décision. Ce faisant, on garde une distinction claire entre le droit de gérance de l'employeur et les droits de représentation de la partie syndicale tout en préconisant une attitude de coopération dans les relations du travail.

Le niveau de participation de la partie syndicale à la gestion est dès lors relativement limité. L'étude citée plus haut, rapporte que la plupart des sujets par rapport auxquels les parties sont appelées à prendre des décisions conjointes sont plutôt marginaux.

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%). (Bettache, 2003)

Voici d'autres exemples pour des sujets en-dehors de la gestion des ressources humaines:

...les procédures de travail ou la qualité (9%...), 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 projets d'investissement de la compagnie (3%..), la situation financière de la compagnie (3%) et l'évolution des marchés et des objectifs commerciaux de la compagnie (3%). (Bettache, 2003)

Après avoir été très en vogue durant les années 1990, il semble y avoir un ralentissement de l'implication des syndicats dans les expériences de partenariat. Certains ont abandonné, d'autres persistent après avoir mieux balisé le champ où s'exerce ce type de relations. D'autres encore continuent, non sans avoir énoncé un recul sur le sujet. Par contre, de nouvelles ententes naissent également.

Au niveau de la paix syndicale au Québec, en 1990 il y avait 1 030 150 jours/personnes non travaillés dus à un arrêt de travail, puis on a connu une baisse continue pour atteindre 210 180 jours/personnes non travaillés en 1997, de loin la période pacifique la plus importante dans l'histoire récente des relations du travail au Québec. Depuis, on connaît une hausse progressive qui atteint 700 130 jours/personnes non travaillés en 2003, on se rapproche alors du niveau de 1990. Est-ce à dire que ces efforts ont été faits en vain ? Il serait prématuré de s'engager dans de telles conjectures. Après tout 96% des conventions collectives sont négociées sans l'utilisation de la grève comme moyen de pression. Les innovations se perpétuent si elles donnent lieu à de véritables processus d'appropriation des acteurs de la base. Les innovations ne peuvent être imposées par le haut, ni résulter d'une démarche autoritaire et centralisée. Elles reposent sur des relations de confiance. Par contre, on continue de demander des concessions de la part des employés, on essaie de modifier les régimes de travail afin de faciliter la flexibilité. La concertation est difficile lorsque le climat économique est négatif, que les changements technologiques ayant une incidence sur l'emploi sont trop nombreux et que la gestion des ressources humaines est trop unilatérale. Les échanges continuent néanmoins, bien que plus fragiles. Si les employés compétents et mobilisés sont un facteur de compétitivité à l'échelle internationale, les innovations contribuent alors à la favoriser. Il s'agit d'accroître la coopération par la responsabilisation des employés en partageant le pouvoir. Ces innovations contribuent à la recherche de l'équité et de l'efficacité dans la répartition du travail tout en transformant les rapports entre les parties.

C'est sur cette toile de fond que nous nous intéressons à l'incidence du partenariat syndical-patronal sur le rôle des représentants syndicaux. Plus spécifiquement, dans le cadre de cette étude nous poursuivons les objectifs suivants :

- circonscrire les contours du nouveau rôle du représentant syndical vivant un partenariat patronal-syndical;
- identifier les difficultés que vivent les représentants syndicaux au cours de l'adaptation à ce nouveau rôle;
- identifier des solutions possibles permettant de faire face à ces difficultés.

1.2 Concertation versus Partenariat

Les concepts de partenariat et de concertation sont souvent utilisés de façon indifférenciée aussi bien dans les écrits sur le sujet que par les acteurs qui vivent des expériences de coopération syndicale-patronale au sein des milieux de travail. La mise en place par les gouvernements de partenariats public-privé suscite des réactions fortes de la part des grandes centrales syndicales et vient compliquer la discussion entourant ce concept. Dans un tel contexte, il y a lieu de bien distinguer les réalités que nous entendons couvrir par ces concepts dans le cadre de notre étude.

Le ministère du travail du Québec définit la concertation patronale-syndicale comme suit :

La concertation est une approche des relations du travail ainsi qu'une méthode de travail entre les parties, basée sur le respect mutuel et l'acceptation de la légitimité de l'autre partie. Elle comprend plusieurs aspects dont l'importance varie selon les situations concrètes ou les sujets abordés. En premier lieu, la concertation s'appuie sur des échanges réguliers d'information et sur des consultations qui favorisent un climat de confiance mutuelle.

Un autre aspect de la concertation est l'analyse conjointe des problèmes et des solutions possibles, qui représente un niveau plus avancé de la concertation puisque chaque partie doit composer avec les intérêts de l'autre pour arriver à des solutions qui conviennent aux deux. Selon les situations et les sujets traités, les parties peuvent également prendre conjointement des décisions. Ces deux aspects constituent une forme de participation syndicale à la vie de l'entreprise.

En résumé, la concertation est une démarche qui comporte plusieurs aspects tels que les échanges d'information et la consultation, l'examen conjoint de problèmes et le choix de solutions acceptables aux deux parties, la collaboration pour appliquer diverses mesures, etc. (Maschino, 2003)

La concertation peut inclure diverses formes de participation, allant de la diffusion d'informations privilégiées à une participation beaucoup plus significative de la partie syndicale aux décisions ayant une incidence sur le fonctionnement de l'entreprise. Cette participation se concrétise par la mise en place d'une variété de comités patronaux-syndicaux dans les établissements. Ces comités 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. (Maschino, 2003)

Pour nous, le partenariat comporte un engagement formel et souvent contractuel entre les parties, ce qui n'est pas nécessairement le cas avec la concertation. Il suppose un degré généralement plus élevé d'implication de la partie syndicale aux décisions ayant une incidence sur la gestion de l'entreprise ou de l'établissement. La concertation constitue aussi une forme de coopération entre les parties mais couvre une réalité beaucoup plus large qui inclut notamment des mécanismes informels de relation entre les parties. En ce sens, nous considérons que le partenariat constitue

une forme de concertation mais qu'il peut y avoir concertation patronale-syndicale sans entente formelle de partenariat.

Dans le cadre de ce rapport, nous définissons le partenariat comme :

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.

Les sujets couverts par l'entente ne sont pas nécessairement traités dans la convention collective de travail, mais sont au cœur de la vie de l'entreprise tels que la formation, l'organisation du travail (flexibilité et polyvalence par exemple), la gestion financière et commerciale de l'établissement, la communication interne, la sous-traitance, etc. Cette entente se structure autour d'un projet commun comprenant un certain nombre d'objectifs partagés tels la rentabilité de l'entreprise, une volonté de se démarquer de la compétition, le maintien et la création d'emplois stables et de qualité, la participation des travailleurs à la gestion, etc. Chaque entente de partenariat est unique à l'établissement qui l'adopte et les engagements pris par chaque partie sont fonction d'un ensemble de facteurs internes et externes propres à chaque milieu.

La relation entre les partenaires s'établit autour d'un projet commun dont la réalisation et l'imputabilité deviennent partagées. Pour faire vivre le partenariat, cela nécessite une modification des modes de gestion plus traditionnels en instaurant notamment des comités conjoints et des mécanismes paritaires. Cette forme de concertation devrait donc impliquer une modification des responsabilités et de l'exercice des rôles traditionnels dévolus à chaque partie, du moins en ce qui a trait à la réalisation du projet commun ou à l'avancement de sujets intentionnellement mis en commun. Dans l'entente de partenariat, on redéfinit les zones d'interaction entre les parties en précisant le niveau d'implication du syndicat et de ses représentants dans la prise de décision, et cela, pour chacun des sujets préalablement retenus. Les niveaux d'implication que l'on retrouve généralement sont au nombre de trois: information, consultation et décisions conjointes. La coopération à la réalisation du projet commun n'entache en rien les prérogatives traditionnelles des parties, telles que définies par le cadre juridique et institutionnel, à savoir le droit de gérance pour la partie patronale et le droit de représentation des intérêts collectifs et individuels des salariés pour la partie syndicale.

En partenariat, chaque partie s'engage à rechercher des solutions qui tiennent compte des intérêts des deux parties et à les soutenir vis-à-vis de ses commettants (imputabilité partagée). L'imputabilité pourra varier selon le niveau d'influence réellement détenu par la partie syndicale (information, consultation, décision conjointe), mais les parties conviennent généralement de défendre les ententes mutuelles auprès de leurs commettants et de les faire respecter.

Toutefois, advenant le cas où une décision ou une position nécessiterait pour un acteur de renoncer, en partie ou en totalité, à son rôle traditionnel de défenseur des intérêts d'un groupe

particulier (les actionnaires ou les salariés) au profit d'un intérêt dit commun, la légitimité même du partenariat pourrait être remise en cause au point où l'entente de partenariat pourrait devenir inapplicable. Nous verrons dans quelques cas étudiés, l'impasse dans laquelle s'est retrouvée l'entente de partenariat lorsque l'une ou l'autre des parties a jugé inacceptable l'attitude, les comportements ou les stratégies mises de l'avant par l'autre partie pour tourner une situation à son avantage sans prendre suffisamment en compte les intérêts et le point de vue de l'autre partie qui dans les circonstances pourrait facilement à nouveau être qualifiée de 'partie adverse'.

Qu'il s'agisse de partenariat ou de concertation, la problématique vécue par les représentants des parties demeure la même. Ces derniers doivent tenir compte des intérêts légitimes de leur vis-à-vis dans leurs échanges aussi bien que dans leurs décisions. Cette position engendre des difficultés pouvant conduire à des conflits de rôles qui risquent de remettre en question les ententes de coopération volontaire entre les acteurs.

L'exploration en profondeur de la problématique du partenariat et son incidence sur les rôles des intervenants syndicaux et patronaux, nécessite l'utilisation d'une approche appropriée qui permet d'accéder à des informations riches et nuancées qui sont nécessaires pour bien comprendre les situations complexes vécues dans milieux de travail. Le chapitre qui suit décrit en détail la démarche que nous avons utilisé pour procéder à la collecte des données à partir de laquelle nous avons dégagé les résultats du présent rapport.

SECTION 2 - MÉTHODOLOGIE

Compte tenu des objectifs poursuivis, nous avons choisi de procéder à une recherche qualitative sur le terrain (Miles et Huberman, 2003) et d'adopter une approche ancrée dans la réalité vécue par les participants à l'étude (Strauss et Corbin, 1998). La collecte de données a été réalisée sur une période d'environ une année à l'aide d'une stratégie multi-source, multi-méthode qui nous a permis d'accroître la robustesse de nos résultats. Dans un premier temps nous avons constitué un comité aviseur composé d'intervenants bien informés des expériences de coopération patronale-syndicale au Canada et au Québec. Nous comptons sur deux représentants de l'entreprise privée vivant une expérience de partenariat, l'un était membre d'un organisme de juridiction fédérale et l'autre de juridiction provinciale, un représentant de la CSN impliqué dans le secteur manufacturier, des représentants du ministère du travail du Québec, ainsi qu'un observateur de Développement des ressources humaines Canada.

La constitution du comité poursuivait deux objectifs. Le premier consistait à s'assurer de prendre en compte dans notre recherche les enjeux identifiés par ces praticiens d'expérience. Nous voulions éviter autant que possible de perpétuer le fossé qui s'établit trop souvent entre les chercheurs et les praticiens dans le développement des connaissances appliquées (Rynes, Bartunek et Daft, 2001). Le deuxième objectif visait à profiter du réseau de contacts que ces praticiens entretiennent avec des organisations canadiennes reconnues pour leur expérience de coopération patronale-syndicale.

En effet, l'étude des rôles et des conflits de rôles vécus au sein des organisations demande l'accès à de l'information relativement sensible qui nécessite l'établissement d'une relation de confiance importante entre les chercheurs et les organisations participantes. Dans la plupart des cas suggérés, les organisations identifiées avaient fait l'objet d'interventions de nature confidentielle menées par l'un ou l'autre des membres du comité aviseur.

Les membres du comité aviseur ont ainsi vérifié, sous le couvert de l'anonymat, l'ouverture des représentants patronaux et syndicaux des organisations ciblées à faire partie du groupe qui constituerait l'échantillon de notre recherche. De plus, lors d'un colloque provincial tenu sur le thème du partenariat, nous avons pris contact avec des entreprises qui avaient choisi de partager leur expérience en public. C'est ainsi qu'une vingtaine d'organisations ont été identifiées comme pouvant potentiellement faire partie du groupe investigué au sein de ce projet. Ce type d'échantillonnage délibéré est nécessaire lorsque l'on veut regrouper des informateurs privilégiés d'un phénomène complexe et mal connu (Strauss et Corbin, 1997).

L'équipe de recherche a établi un contact téléphonique avec les représentants patronaux et les représentants syndicaux de chacune des organisations pour les inviter, dans un premier temps, à participer à un atelier de travail d'une journée au cours duquel les participants auraient l'occasion de présenter leur expérience de coopération patronale-syndicale et les difficultés vécues dans l'exercice des rôles des représentants tant du côté patronal que syndical en situation de partenariat comparativement à un contexte traditionnel de relations du travail.

Huit entreprises sur 20 se sont rendues disponibles lors de la journée retenue pour procéder à l'atelier. Pour être admis à l'atelier, les deux parties de chaque établissement devaient accepter de se présenter en même temps et livrer leur expérience auprès des autres entreprises présentes.

Déroulement de l'atelier

- Un questionnaire a été expédié préalablement aux participants (partie patronale et partie syndicale) pour qu'ils se préparent à la journée de rencontre. Le questionnaire devait être complété et retourné avant la tenue de l'atelier (annexe 1).
- Suite à la compilation de l'information, nous avons construit un nouveau questionnaire destiné à encadrer les discussions lors de la tenue de l'atelier (annexe 2).
- Tous les débats qui ont eu lieu au cours de la journée ont été enregistrés au magnétophone pour constituer une base de données brutes à partir de laquelle nous avons procédé à nos analyses initiales de contenu.

Les principales constatations recueillies lors de l'atelier ont fait l'objet d'un rapport synthèse qui a été soumis au comité aviseur de façon à recueillir leurs commentaires, leurs avis et leurs réactions sur cette première phase de la collecte de données.

À partir de ces résultats, nous avons convenu de procéder à deux études de cas en profondeur sélectionnés au sein du groupe initial des huit (8) organisations qui avaient participé à l'atelier. Il s'agissait ici d'approfondir notre compréhension de l'objet de recherche en enrichissant notre collecte par l'étude détaillée de deux expériences types. Les deux cas ont été choisis sur l'avis du comité aviseur en s'assurant que tout en étant très différentes, les entreprises sélectionnées avaient vécu des situations typiques relativement riches de partenariat patronal-syndical. Elles ont aussi été retenues en fonction de leur intérêt pour le projet et de leur désir d'apprendre à partir des données qui émaneraient de l'étude.

Les deux entreprises présentaient des contrastes sous divers aspects. L'une était de juridiction provinciale dans le secteur de la transformation agro-alimentaire, de taille moyenne (entre 250 et 500 employés) et son expérience de partenariat était relativement jeune (3 ans); l'autre était de juridiction fédérale, dans le secteur de l'entretien dans l'industrie aéronautique, de grande taille (plus de 500 employés) et comptait plus de 10 ans d'expérience de partenariat. Au cours de la recherche, l'organisation de juridiction fédérale sélectionnée a dû recourir à la loi sur la protection de la faillite avant d'être rachetée par une multinationale. Le changement de propriétaire a amené son retrait du projet. Nous avons donc dû sélectionner une troisième organisation qui rencontrait nos besoins. Comme il nous a été impossible de trouver une organisation de juridiction fédérale disponible pour participer notre étude, notre choix s'est porté sur une entreprise de grande taille de juridiction provinciale dans le secteur de l'industrie énergétique ayant elle aussi une solide expérience de partenariat patronal-syndical (plus de 10 ans).

Dans chacune des deux (2) organisations, la collecte de données a été réalisée à partir d'un échantillon stratifié délibéré de plus d'une vingtaine de personnes composé de représentants de la direction, de représentants de l'exécutif syndical, de cadres intermédiaires, d'employés et de permanents des centrales syndicales ayant été appelés à intervenir au sein de ces établissements.

Le choix des participants à l'étude visait à avoir une grande diversité de points de vue sur le sujet, y compris des personnes peu favorables au partenariat. Les données ont été recueillies par la méthode des entrevues semi-structurées à partir d'une grille d'entretien conçue sur mesure pour le projet et adaptée à chaque type de répondants. Les thèmes et les sous-thèmes couverts visaient à permettre aux répondants de rendre compte de leur expérience et leur opinion personnelle concernant le partenariat au sein de leur organisation (annexe 3). Les entrevues ont été conduites de façon à permettre aux participants d'aborder les sujets qu'ils jugeaient appropriés même si ces derniers ne faisaient pas partie de la grille initiale (Glaser et Strauss, 1967). Il s'agissait pour nous de relever et d'apprécier l'importance des sujets abordés dans le discours des participants et de reconstruire leur représentation du phénomène de partenariat à partir de leur vécu (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 1999). Les entrevues ont été réalisées sur les lieux de travail sur une base volontaire et duraient en moyenne entre 50 et 75 minutes. Les entrevues ont été enregistrées au magnétophone avec le consentement des personnes. L'anonymat a été garanti aux répondants et aux entreprises participantes. Les entrevues ont été transcrites pour permettre de procéder aux analyses de contenu et de rédiger chacun des cas. Les cas ont été retournés aux entreprises participantes pour validation. Le lecteur intéressé à la lecture de ces cas peut se référer aux annexes 4 et 5 de ce rapport qui présentent de façon détaillée l'histoire de partenariat vécue dans ces deux établissements. Nous traitons entre autres, des formes qu'a pris le partenariat, de ses effets sur les rôles des représentants syndicaux et patronaux, de même que sur le climat et les relations du travail dans les établissements visés. Dans les deux situations, l'historique des relations du travail avant la mise en place du partenariat était relativement chargé et caractérisé par des affrontements considérés comme étant contreproductifs par les principaux acteurs impliqués. Le partenariat a été envisagé à titre d'alternative aux relations conflictuelles qui minaient depuis longtemps les rapports entre les parties.

À partir des constats relevés dans les ateliers et les études de cas, nous avons procédé à une collecte subséquente de données auprès de trois nouvelles entreprises pour valider l'information recueillie et vérifier si de nouveaux thèmes émergeraient. La comparaison ou triangulation des résultats à partir de ces diverses sources et l'utilisation de diverses méthodes avaient pour but de nous rassurer sur le caractère complet, plausible et crédible de l'information avec laquelle nous avons travaillé et ainsi nous assurer de la validité de nos résultats (Guba et Lincoln, 1981). Il nous apparaît aussi qu'une description riche comme c'est le cas ici, pourra permettre à d'autres organisations d'apprécier la possibilité de transférer éventuellement les résultats de cette étude à leur propre situation et de déterminer dans quelle mesure ceux-ci peuvent leur être utiles. (Guba et Lincoln, 1981).

Une dernière série d'entrevues a été réalisée auprès d'intervenants spécialisés du ministère du travail du Québec et de Développement des ressources humaines Canada qui interviennent auprès des organisations en conciliation et en médiation préventive. La médiation préventive vise à aider les parties à résoudre de façon coopérative les conflits dans un contexte volontaire extérieur à l'application de la convention collective de travail. Il s'agissait ici de vérifier auprès de ces experts praticiens si leur expérience correspondait au contenu et aux résultats que nous avons déjà mis en forme à partir des étapes antérieures. Ces résultats ont, par la suite, été synthétisés et présentés au comité aviseur pour une dernière validation avant la production du rapport final.

La convergence des thèmes et des points de vue abordés par les différentes personnes contactées de même que la redondance de l'information obtenue au fur et à mesure de la progression de notre collecte d'information nous permet de croire que le tour de la question a effectivement été réalisé jusqu'à la saturation du sujet (Glaser et Strauss, 1967).

Les résultats présentés dans la section suivante constituent une synthèse de la masse considérable d'information à laquelle nous avons eu accès grâce à l'utilisation des diverses méthodes de collecte de données décrites ci-dessus. Nous avons tenté de traduire le plus fidèlement possible les prises de position de nos répondants pour rendre compte de leur expérience de partenariat et nous avons analysé ce matériel à la lumière des écrits récents sur le domaine en y ajoutant nos propres réflexions.

SECTION 3 - RÉSULTATS ET ANALYSE

Dans la section qui suit, nous présentons les principaux constats issus de la collecte de données que nous commentons et discutons au fur et à mesure de leur apparition. Cette façon de procéder devrait, nous l'espérons, faciliter la compréhension du lecteur, compte tenu du volume d'informations recueillies et des résultats contre-intuitifs que nos données suggèrent. La présentation des résultats reprend chacun des objectifs de notre recherche dans l'ordre suivant:

1. la transformation du rôle des intervenants syndicaux vivant un partenariat syndical-patronal;
2. les difficultés d'adaptation à l'exercice du rôle de représentant syndical en contexte de partenariat;
3. les solutions pour faciliter l'adaptation au rôle de représentant syndical en contexte de partenariat.

3.1 Transformation du rôle des intervenants syndicaux vivant un partenariat syndical-patronal

Le premier objectif de notre recherche visait à mieux circonscrire les contours du nouveau rôle de représentant syndical vivant un partenariat syndical-patronal. Nous avons entamé notre recherche en supposant que :

Hypothèse I: Les intervenants syndicaux qui choisissent de s'engager dans un partenariat syndical-patronal, voient leur rôle subir des transformations significatives.

Ce faisant, nous avons aussi supposé que :

Hypothèse II: Ces derniers se retrouvent en situation de conflit de rôle, entre la défense d'intérêts supérieurs ou communs aux parties (en tant que partenaire), et la défense des intérêts collectifs et individuels de leurs membres (en tant que représentant syndical).

Dans cette étude, nous définissons le conflit de rôle comme étant la situation dans laquelle se retrouve un individu qui doit satisfaire simultanément des attentes ou des demandes incompatibles et irréconciliables dans l'exercice de son rôle. Par exemple, protéger les emplois et procéder à des réductions importantes de coûts de main-d'œuvre pour assurer la survie de l'entreprise.

Nos hypothèses de départ s'appuient sur les écrits récents de Rubinstein (2001a; 2001b) et Kochan (Rubinstein et Kochan, 2001) qui se sont intéressés à la transformation du rôle des syndicats et de leurs leaders dans un contexte de partenariat. Leurs recherches ont été effectuées en particulier dans la division Saturn de GM à l'usine de Spring Hill, Tennessee, et auprès d'une vingtaine de syndicats locaux appartenant à une variété de secteurs d'activités tels l'automobile, les aciéries, les services publics, le domaine des assurances et autres. Rubinstein (2001a) résume

bien les tensions qu'un représentant syndical peut ressentir lorsqu'il fait le choix de participer à la gestion de l'entreprise:

Union partnerships with management create very different tensions and opportunities with respect to individual and collective interests, with a balanced attention to both sets of interests being very difficult to maintain. Yet a new model of local unionism, one that can balance participation in running the business with both collective and individual representation, is required if the tensions inherent in this approach to representation are to be reconciled. [...] local union leaders engaging in these arrangements in dynamic environments will continually face difficult choices as they attempt to balance individual and collective representation with business decision making. Many practitioners and researchers question whether it is even possible for unions to expand their responsibilities to encompass all three areas.¹

Des constats semblables se retrouvent dans le livre de Rubinstein et Kochan (2001) qui consacrent un chapitre complet à la « réinvention du syndicat local ». De plus, Rubinstein (2001b) a étudié les transformations du rôle des syndicats locaux dans des entreprises qui ont connu des réorganisations majeures. Il a constaté des changements significatifs au niveau de leur rôle:

However, in these settings where firms have reorganized work in the ways described earlier, the roles of union leaders have shifted dramatically. They have begun taking on a great deal more of the tasks that used to be exclusively the domain of management. This shift represents a pragmatic and often unconscious or at least unplanned change in roles, reflecting the fact that key decisions affecting member interests are made outside formal collective bargaining. Local leaders have found new decision-making opportunity as they design and administer these new work systems on a day-to-day basis and engage the higher-level strategic decisions that affect longer-run enterprise and employee outcomes (Kochan, Katz and McKersie, 1986). Representing employee interests in these settings requires union leaders to get involved in these decisions and thereby break with the traditional view that drew a clear line of demarcation between labor and management roles.²

¹ Les partenariats syndical-patronal créent des tensions et des opportunités très différentes en ce qui a trait aux intérêts collectifs et individuels [des membres], nécessitant une attention équilibrée très difficile à maintenir entre ces deux groupes d'intérêts. Cependant, un nouveau modèle de syndicalisme au niveau local, capable d'équilibrer la participation à la gestion de l'entreprise avec la représentation des intérêts collectifs et individuels [des membres] est requis si l'on veut pouvoir réconcilier les tensions inhérentes à cette approche. [...] les leaders d'un syndicat local qui s'engagent dans ce type d'ententes au sein d'environnements dynamiques vont continuellement faire face à des choix difficiles au moment où ils tenteront d'équilibrer la représentation individuelle et collective avec les décisions d'affaires. Plusieurs praticiens et chercheurs se posent la question à savoir s'il est possible pour des syndicats d'élargir leurs responsabilités de telle sorte que celles-ci englobent à la fois ces trois domaines. (traduction libre)

² Cependant, dans les entreprises où le travail fut réorganisé par la façon décrite précédemment, les rôles des dirigeants syndicaux ont changé de façon dramatique. Ils ont commencé à prendre plusieurs tâches supplémentaires qui étaient autrefois réservées exclusivement au domaine de la gestion. Ce changement dans les rôles représente un changement pragmatique, souvent inconscient, ou du moins qui n'était pas prévu, et qui reflète le fait que les décisions clés touchant les intérêts des membres sont prises en-dehors du cadre formel de la négociation de la convention collective. Les leaders locaux ont trouvé de nouvelles opportunités de participation à la prise de décision au moment où ils conçoivent et gèrent au quotidien ces nouveaux systèmes de

Dans cette étude de Rubinstein (2001b), dix types de changements vécus par les syndicats locaux qui s'engagent dans la vie de l'entreprise ont été identifiés. Parmi ceux-ci, l'auteur en mentionne deux qui sont d'un intérêt particulier pour la présente étude:

Increased participation by union members in decision making is accompanied by increased accountability.³

The stability of these new arrangements requires that leaders balance their roles in firm governance and management with their continuing responsibilities to represent individual rights.⁴

Ces études suggèrent des transformations majeures en ce qui concerne le rôle des syndicats et de leurs leaders ainsi que la présence de tensions importantes entre une participation active aux décisions de l'entreprise et la défense des intérêts collectifs et individuels des membres, ce qui laisse supposer l'émergence de conflits de rôle. Comme nous le verrons ci-dessous nos résultats nécessitent de revoir et de nuancer cette façon de présenter les changements vécus par les syndicats et leurs représentants.

travail et s'engagent dans des décisions stratégiques au plus haut niveau qui affectent les résultats à long terme de l'entreprise et qui ont une incidence sur les conditions des employés. (Kochan, Katz et McKersie, 1986). La représentation des intérêts des employés dans ces nouvelles configurations nécessite de la part des leaders syndicaux de s'impliquer directement dans les décisions de gestion, ce qui fait contraste avec l'approche traditionnelle qui trace une ligne de démarcation claire entre le rôle des travailleurs et celui des gestionnaires. (traduction libre)

³ Une participation accrue des membres du syndicat dans la prise de décision est accompagnée par un accroissement de l'imputabilité. (traduction libre)

⁴ La stabilité de ces nouvelles configurations nécessite de la part des leaders syndicaux de parvenir à équilibrer leur rôle de participation à la gestion et à la gouvernance de l'entreprise avec leurs responsabilités premières de représentation des droits individuels. (traduction libre)

3.1.1 Premier constat : le rôle ne change pas fondamentalement

Contrairement aux prévisions de notre première hypothèse et aux écrits des spécialistes du domaine, les représentants syndicaux et patronaux rencontrés ne perçoivent pas de changements significatifs dans leur rôle. Ce résultat contre-intuitif constitue l'un des constats les plus étonnants de notre étude. Les changements se situeraient plutôt, selon eux, dans l'exercice du rôle ou la manière de jouer leur rôle dans un esprit de coopération avec l'autre partie.

Tout au long de la collecte de données, lorsque la question du rôle est soulevée, les intervenants interrogés s'identifient fortement à leur rôle institutionnel, et non à celui de partenaire, et ce, quelle que soit l'entente de partenariat qui existe entre les parties. Le fait de se donner un projet et des objectifs communs et, pour certains, de s'engager dans une entente écrite à les réaliser n'est pas perçu comme ayant une incidence sur la définition du rôle ou sur sa représentation dans l'esprit des acteurs.

Voici divers exemples de citations provenant de représentants syndicaux qui soulignent que leur rôle ne change pas :

Moi je pense que le syndicat joue toujours le même rôle. Le rôle est de représenter les gens au maximum par rapport à la convention collective en place, de tout faire pour qu'elle soit respectée.

Chacun garde ses pouvoirs, ses droits finalement, mais on travaille à trouver des solutions conjointes qui répondent à des besoins, à des situations, à des événements qui se produisent, pis on essaie de trouver un accord au problème. Ça ne change pas le partage du pouvoir qui est là. C'est la manière de résoudre les choses, de faire avancer les dossiers qui est différente.

J'ai exercé mon rôle de président de la même façon. Cela ne change rien [...].

Le changement de rôle au niveau syndical, il n'a pas changé. Un représentant syndical, un exécutif, est là pour représenter les employés d'une entreprise membres de cette association. Elle est là pour défendre les droits, pour faire respecter la convention collective. Les principes demeurent les mêmes, c'est la façon d'appliquer les principes qui change.

Le rôle d'un syndicat, même en démarche de rapprochement, en contexte de rapprochement ou de partenariat, ne devrait pas changer [...] On a toujours dit à l'employeur, tu resteras toujours l'employeur et je resterai toujours le syndicat. Je ne peux pas prendre de décision d'abolition de postes. Ce n'est pas mon rôle. Mon rôle est de les sauvegarder. Je tenterai de t'influencer, de te démontrer que, mais je ne peux pas être partenaire dans des abolitions de postes.

Le partenariat a amené les gens à clarifier leur rôle. Dans le fond, mon rôle n'a pas vraiment changé, c'est juste que pour favoriser une démarche comme ça, il y avait des choses à modifier, mais le rôle en tant que tel n'a pas changé. Je suis

encore là pour défendre mes membres sauf que le fait d'être en partenariat, les discussions ne se font pas de la même façon, c'est plus ça qui a changé, c'est dans le comment traiter le problème.

Les rôles n'ont pas vraiment changé, ils sont juste plus clairs qu'ils étaient et on sait jusqu'où on peut aller. Avant, on avait peut-être des portes fermées sur certaines choses mais aujourd'hui, on est obligés de les ouvrir car le patronat et le syndicat a son mot à dire là-dessus. Alors on doit se parler.

Je pense que lorsqu'on fait une démarche, il faut que chaque partie respecte l'authenticité de l'autre. Employeurs, vous voulez faire une démarche de rapprochement, mais êtes-vous prêts à respecter que ce sont des représentants syndicaux et qu'ils ont un rôle à jouer? Syndicat, vous voulez avoir une démarche de rapprochement, êtes-vous prêts à accepter que la partie patronale a son rôle à jouer et qu'elle ne pourra jamais être un représentant syndical. Si chacun est prêt à accepter de respecter [...] l'identité de l'autre, à élargir ses façons de faire, à regarder sous un autre angle leur approche, je pense que c'est le seul moyen [...] Je suis encore un représentant syndical et je le serai toujours, mais je l'analyse d'une autre façon. [...] Je pense que le lien de confiance arrive le jour où chacun est prêt à supporter l'autre mais tout en respectant son identité.

Puis de comprendre que la gestion a tout de même un rôle à jouer et que le syndicat a aussi le sien à la fois bien différent et à la fois très complémentaire. On ne peut pas se passer l'un de l'autre, je pense.

Ainsi le rôle institutionnel, défini par le cadre juridique, demeure dans l'esprit des répondants le rôle central, principal, prépondérant, le seul qui soit réellement perçu et admis comme légitime. D'ailleurs les représentants rencontrés l'affirment clairement :

La raison d'être du syndicat sera toujours de défendre les syndiqués et celle de la partie patronale de voir à la bonne marche de l'entreprise, à sa performance économique et à sa compétitivité sur les marchés.

Par contre, dans un contexte de compétitivité accrue, ceux qui adhèrent au partenariat syndical-patronal croient que leurs obligations et les intérêts de ceux qu'ils représentent seront mieux servis si les parties travaillent ensemble que s'ils entretiennent des rapports fondés sur l'adversité. Implicitement ou non, chacun reconnaît qu'il a besoin de l'autre pour réussir. Forts de cette conviction, les gens entreprennent tout un travail de mise en commun de valeurs, d'objectifs et de sujets pouvant faire l'objet d'une entente de coopération ou de partenariat. Mais fondamentalement, chacun espère et vise à mieux remplir ainsi ses obligations premières. Même si la participation du syndicat et de ses représentants à la vie de l'entreprise peut devenir extrêmement développée et toucher à tout un ensemble de questions organisationnelles, y compris la gestion financière et commerciale de l'entreprise, elle ne doit pas venir remettre en

question le rôle fondamental de chacune des parties. Comme l'exprime un représentant syndical, il est possible que l'on ne s'entende pas, auquel cas l'on pourra toujours revenir aux mécanismes légaux prévus et cela est tout à fait conforme à nos rôles respectifs.

Ça se peut qu'on ne s'entende pas. On a des enjeux communs mais on a aussi des différends, des objectifs différents, des rôles différents. Oui, ça se peut qu'on arrive à un point où on ne s'entende pas mais il y a un mécanisme de grief où il y aura un arbitre neutre qui va trancher, et c'est correct. Il rendra sa décision en fonction de ses connaissances.

Par ailleurs, il arrive régulièrement que certaines personnes utilisent l'expression « coucher avec le boss » ou « coucher avec le syndicat », pour soulever un doute quand à la manière dont le syndicat et ses représentants jouent leur rôle en contexte de partenariat mais, selon nos entretiens avec ces dernières, cela ne signifie pas pour autant qu'elles considèrent ou reconnaissent que le rôle du syndicat et de ses représentants ait changé fondamentalement. Autant les représentants syndicaux en place que les syndiqués sont d'accord pour dire que le rôle du syndicat demeure la défense des intérêts des membres et que le partenariat n'y change rien. Il en va de la légitimité même des représentants. Un répondant critique à l'égard du partenariat se questionne sur cette légitimité et un représentant souligne l'importance de rester coller aux intérêts de la partie syndicale en ces termes:

Il faut que chacun garde son rôle. Tu peux pas devenir tellement en symbiose que tu sais pu qui fait quoi. C'est un peu l'impression que ça nous donne de ce qui se passe actuellement. Parce que c'est comme si les gens sont tellement avancés qu'ils ne peuvent plus reculer.

Glisser sur les enjeux, ce serait la mort totale.

La distinction entre le rôle et la manière de jouer le rôle est subtile et peut parfois créer de la confusion. C'est vrai également pour les représentants patronaux comme le mentionne un des gestionnaires rencontrés:

On parle soit de partenariat ou de cogestion et c'est de tracer la ligne à travers ça. [...] c'est facile de tomber dans des pièges où la partie syndicale va avoir les pieds dans ta gestion. C'est dérangeant. Tu dis: "Ben coup donc, sont-ils après faire ma job? Est-ce que c'est eux autres qui mènent?" [...] C'est pas évident puis ça dépend aussi des personnes qui sont en place.

De plus, les personnes peuvent ne pas être à l'aise avec une manière d'établir des rapports qui font une large place aux personnes, ce qui, à leurs yeux, apporte davantage d'incertitude.

Je dirais que le partenariat, c'est moins tranché au couteau. C'est plus nébuleux. [...] c'est pas défini par des clauses. Il y a toujours place à des changements ou des choses comme ça. [...] Les enjeux ne sont pas aussi clairs que quand c'est une négo traditionnelle.

Pour éviter la confusion, les représentants syndicaux interviewés nous ont fait part du travail d'éducation qu'ils devaient réaliser auprès de leurs membres pour leur faire comprendre que leur rôle ne change pas vraiment en contexte de partenariat:

Ce fut difficile de faire comprendre aux membres le partenariat. Ils ont l'impression que tu couches avec le boss. Nous avons défini les rôles clairement pour chacune des parties (direction et syndicat) et malgré cela, les membres ne comprenaient pas.

Ça a été une des difficultés d'arriver et de faire comprendre aux gens qu'on a encore le même rôle, c'est juste que la façon de régler les problèmes va changer. [...] Le plus gros défi ce fut l'image que ça n'a pas changé notre rôle, mais ça a modifié les façons de faire.

On peut constater que la définition ou la redéfinition du rôle en contexte de partenariat soulève tout un débat au sein de la partie syndicale autour de l'identité réelle de leur syndicat et de la solidité de ses liens d'appartenance avec la base. Cette ambiguïté qui s'exprime autour du rôle soulève des craintes à l'effet que le syndicat est peut-être en train d'abdiquer son rôle fondamental pour se rapprocher de la partie patronale. S'il abdiquait, le syndicat perdrait toute crédibilité auprès de ses membres. C'est pourquoi le rôle du syndicat, en tant que construit d'une identité collective, ne peut changer même en contexte de partenariat. S'il en venait à perdre de vue son engagement premier ou encore s'il semblait s'en écarter un peu trop, les commettants se feraient un devoir de le lui rappeler, pouvant aller jusqu'à la non réélection. D'ailleurs, dans deux des situations étudiées⁵, il y a eu remplacement du président du syndicat parce que celui-ci était perçu comme trop proche de la partie patronale. Dans le cas de GM Saturn étudié par Rubinstein et Kochan (2001), un scénario semblable s'est également produit dans une usine du Tennessee alors qu'à peu près en même temps une usine du Delaware décidait de rétablir un rapprochement entre les parties:

Consider two seemingly paradoxical events. In April 1999, after leading the Saturn Spring Hill, Tennessee, UAW local throughout its first twelve years, Mike Bennett, the most vocal and articulate spokesman for the partnership, was defeated in a union election by challengers who promised to be more responsive to rank-and-file concerns. A month later, Suman Bohm, the shop chair of the Saturn Wilmington, Delaware, UAW local and an equally vocal and articulate defender of a more traditional adversarial arms-length model of union-management relations, was defeated by a challenger who promised to develop a stronger partnership with plant management.⁶

⁵ Les situations étudiées incluent l'ensemble des entreprises qui ont participé à notre étude.

⁶ Considérons deux événements d'apparence paradoxale. En avril 1999, après avoir présidé pendant les douze premières années le syndicat local de l'UAW de l'usine Saturn à Spring Hill, Tennessee, Mike Bennett, le porte-parole le plus articulé et qui se faisait le plus entendre au sujet du partenariat, fut défait aux élections par des adversaires qui promettaient de mieux répondre aux préoccupations des membres de la base. Un mois plus tard, Suman Bohm, le président du syndicat local de l'UAW de l'usine Saturn à Wilmington, Delaware, un ardent défenseur, tout aussi articulé et capable de se faire entendre, d'une approche beaucoup plus traditionnelle et d'opposition en matière de relations syndicales-patronales, fut défait par un opposant qui promettait de développer un partenariat beaucoup plus fort avec la partie patronale de leur usine. (traduction libre)

Cet exemple souligne l'ambiguïté que peut susciter l'exercice du rôle de représentant syndical en contexte de partenariat dans l'esprit des commettants. Les gens sont en quelque sorte en recherche constante d'un équilibre entre vivre en partenariat tout en assurant une représentation forte des membres.

Fait à noter, les représentants syndicaux ayant participé à notre étude n'utilisent pas le concept de "partenaire" pour décrire les changements que le partenariat patronal-syndical a induits sur leur rôle. Ils préfèrent se référer à des valeurs, des convictions et des principes personnels pour décrire les fondements de leur adhésion au partenariat. Aux yeux des répondants, ces valeurs sont tout à fait compatibles avec la vision qu'ils ont de leur rôle et le passage vers le partenariat se présente comme un passage quasi-naturel pour les leaders de la nouvelle approche. Si l'on paraphrase leur point de vue, cela ressemblerait à : «J'adhère profondément à des valeurs et à des convictions personnelles en lesquelles je crois depuis longtemps» plutôt que de dire: «Je me vois comme un bon partenaire». Voici quelques expressions de leaders syndicaux eux-mêmes :

Si les gens ne veulent pas embarquer, je ne serai pas votre leader parce que ça fait longtemps que je crois à ça.

L'important c'est que les officiers et les représentants de chaque partie soient conscients que, quand ils sont en face l'un de l'autre, ils sont l'image du partenariat. C'est quasiment un serment.

Faut que tu aies des principes de base de respect, d'honnêteté, de donner sa parole.

En partenariat, ce qui change, ce sont les rapports avec l'autre qui dorénavant s'établissent sur une base beaucoup plus personnelle plutôt que seulement en fonction des rôles respectifs. Ce sont, à leurs yeux, les gens qui s'engagent alors que les rôles demeurent toujours les mêmes. De plus, pour que cela puisse fonctionner, il faut que les représentants de l'autre partie s'engagent aussi personnellement de la même façon.

Si je prends l'engagement, de l'autre côté, je veux sentir la même chose. Parce que si moi je marche avec lui pis que je suis transparent dans bien des affaires et que je dis les choses comme elles sont [...] tu dois sentir la même chose de l'autre côté.

T'es à 100% en mode partenariat ou t'es pas là. Ce n'est pas vrai qu'une section peut fonctionner en mode traditionnel. C'est impensable parce que c'est un engagement qu'on a pris. Et la direction l'a pris au nom de tous les cadres. Même le dernier des cadres qui ne dirige que 3 employés.

Le partenariat réfère au respect d'une entente de bonne foi entre les parties. Bien qu'il puisse faire l'objet d'une entente formelle, écrite et signée, la force de celui-ci réside dans la confiance qui s'établit entre les personnes, dans l'adhésion à certaines valeurs communes et partagées qui éventuellement se reflètera dans la culture du milieu. On ne peut contraindre quelqu'un à être ouvert, honnête, transparent et respectueux en s'appuyant sur un cadre légal ou juridique.

En plus de souligner abondamment l'importance de cet engagement à 100%, comme le disent certains représentants syndicaux, les répondants insistent sur la relation de confiance qui doit s'établir entre les personnes qui représentent chacune des parties pour que le partenariat soit viable. Harrisson (2003) a étudié les représentations de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux dans un contexte de construction de nouvelles formes d'organisation du travail et de partenariat. Il a constaté que les représentants syndicaux et patronaux évitent d'accorder entièrement leur confiance à l'autre sur la base d'une identité commune. Ils souhaitent transformer la relation tout en conservant leur identité propre, sans s'aliéner leurs besoins, leurs valeurs et leurs intérêts.

En contexte de partenariat, l'identité propre à chaque partie est fortement maintenue même s'il existe en quelque sorte un terrain commun où une certaine complicité est possible: celui de valeurs et de convictions communes et partagées. On peut dès lors s'identifier au partenariat ou à ce qu'il représente mais pas à un rôle que l'on aurait en commun, soit celui de partenaire. L'engagement mutuel envers le partenariat se doit de montrer clairement que celui-ci s'appuie sur un respect de la différence plutôt que sur une similitude des rôles. Chacun doit savoir garder ses distances afin de garantir la protection des intérêts de ses membres à ses propres yeux et aux yeux de ses commettants. Comme nous le verrons, il y a des réaménagements possibles dans l'exercice du pouvoir rattaché aux rôles respectifs mais ces réaménagements ne doivent pas aliéner ou porter atteinte en aucune manière aux droits fondamentaux de chacun. C'est comme si, en quelque sorte, le représentant peut partager son pouvoir et travailler avec l'autre dans la même direction, mais à la condition que ce partage soit l'expression de sa volonté propre et en aucune façon l'expression d'une soumission. Une identité forte, qui caractérise le rôle premier, est en quelque sorte nécessaire à l'expression et à l'engagement d'une volonté forte et autonome en situation de partenariat.

Une reconnaissance des différences de rôles entre les parties contribue certainement à atténuer l'émergence d'une crise identitaire. Dans une de ses recherches, Bryson (2001) a constaté que la confiance des syndiqués envers les gestionnaires était beaucoup élevée dans les milieux où il y avait un meilleur équilibre du pouvoir entre les parties patronale et syndicale et là où la partie patronale encourageait le « membership » syndical. Inversement, lorsque la confiance envers les gestionnaires est plus grande, les syndiqués perçoivent leur syndicat comme plus efficace.

Ces résultats nous amènent à conclure que dans les situations que nous avons étudiées :

Il n'y a pas de véritable transformation du rôle puisque sa définition et ses fondements demeurent intacts. Le changement s'effectue plutôt dans la façon d'exercer le rôle, en fonction de valeurs communes de respect, de transparence, d'honnêteté, d'engagement et de coopération.

Ce sont ainsi des balises individuelles plutôt qu'institutionnelles qui guident désormais l'exercice du rôle en situation de partenariat. Par analogie avec le cadre de vie familiale, nous pourrions dire que des parents autocratiques qui choisissent de changer d'approche pour faire participer leurs enfants aux décisions familiales qui les concernent ne sont pas moins fondamentalement des parents et leur progéniture des enfants. Il y a une distinction à maintenir entre le caractère identitaire des fonctions associées à un rôle et les modalités qui qualifient la façon de l'exercer.

3.1.2 Nouvelle manière de jouer le rôle

Si le rôle ne change pas, la manière de l'exercer se transforme. Dans cette section, nous explorons plus à fond les aspects qui caractérisent la nouvelle manière de jouer le rôle de représentant syndical en contexte de partenariat. En partenariat, la manière de jouer le rôle change parce que l'approche de partenariat fait appel à des comportements et à des stratégies tout à fait différents de ceux de l'approche traditionnelle. Elle se complexifie parce qu'elle nécessite la prise en compte de facteurs qui débordent largement les aspects couverts par la convention collective de travail sans pour autant mettre cette dernière de côté. Il s'agit de rechercher des consensus sans abandonner les moyens traditionnels de revendication si ces derniers s'avèrent nécessaires sur des objets pour lesquels les consensus sont inopérants.

Les principaux changements que l'on peut observer dans l'exercice du rôle de représentant syndical dans l'approche de partenariat par rapport à l'approche traditionnelle se retrouvent à trois niveaux que nous présentons dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Changements observés dans l'exercice du rôle des représentants syndicaux

NIVEAUX	PRINCIPAUX CHANGEMENTS
Niveau des relations entre les parties patronale et syndicale	<ul style="list-style-type: none"> - confiance plutôt que méfiance - ouverture, transparence et honnêteté plutôt que fermeture, rétention des informations et manipulation - droit à l'erreur plutôt qu'exploitation de celle-ci contre l'autre
Niveau de la résolution des problèmes ou de la prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> - recherche de consensus plutôt que d'utiliser des procédures formelles ou légales - coopération plutôt que confrontation - négociation basée sur les intérêts (prise en compte des intérêts des deux parties) plutôt que négociation traditionnelle fondée sur les positions - recherche d'objectivité (certaine impartialité) plutôt qu'une attitude partisane - mode d'interaction fondé sur le dialogue et la recherche de solutions plutôt que sur l'affrontement et la revendication - imputabilité partagée plutôt que distincte
Niveau de la dynamique avec les commettants	<ul style="list-style-type: none"> - recadrage des situations (problèmes, événements, décisions...) dans le contexte d'un projet commun, profitable pour les deux parties plutôt que de se référer uniquement à son seul agenda - mise en évidence des deux points de vue sur les situations (les deux côtés de la médaille) plutôt que d'un seul point de vue - recherche de nouveaux équilibres entre les intérêts des deux parties plutôt que la promotion des seuls intérêts syndicaux - mobilisation pour accroître la participation des commettants au projet commun plutôt que pour faire pression sur l'autre partie

Nous reprenons maintenant ces trois aspects en les illustrant à partir de citations issues de notre collecte de données.

La nature de la relation patronale-syndicale

Les relations patronales-syndicales en contexte de partenariat s'établissent sur la confiance interpersonnelle plutôt que sur des rapports de rôles strictement institutionnels généralement teintés de méfiance.

Ça a apporté une ouverture de part et d'autre positivement [...] On regarde moins les cadres comme des superviseurs ou je pense qu'on essaye plus [...] de comprendre l'autre.

On a commencé à vivre quelque chose autrement et à se faire confiance de plus en plus, comme être capables de se parler sans que ce soit retenu contre nous.

L'on reconnaît en l'autre un interlocuteur et un représentant digne de confiance et de respect.

Le directeur syndical est un gars extrêmement honnête. C'est la qualité que je lui donne. Je sais que, si on s'entend sur tel point, il va l'appliquer partout.

Cela fait également appel à une transparence de part et d'autre.

Comme je disais tantôt, il n'y a pas de cartes cachées, même sur notre côté, quand je vais parler à un boss d'une problématique, on met les choses claires. Si le boss me dit : "J'ai fait ça parce que tel employé abuse de telle façon". Je ne ferai pas semblant de ne pas le savoir si je le sais.

Si on a des problèmes avec le superviseur, on en parle. Problème d'attitude envers les gens ou encore d'accrochage. La façon de dire les choses est importante.

On se parle souvent, on ne pense pas que les gens entrent en disant moi je veux fourrer l'autre. [...] Ça fait que à ce moment-là quand qu'il y a un problème, on le met sur la table, on essaye de trouver une solution.

Pour un représentant patronal, le changement le plus significatif qu'a apporté le partenariat est la reconnaissance par la partie syndicale du droit à l'erreur.

La chose la plus marquante que je trouve, c'est que maintenant, d'un côté comme de l'autre, disons du côté syndical, ils vont comprendre qu'on a droit à l'erreur, [...] C'est un gros changement.

La façon de régler les problèmes

Pour régler les problèmes, il faut en premier lieu s'entendre sur la façon de les régler (Harrison, 2001), comme le souligne un représentant syndical:

« C'est important de savoir les règles du jeu pour être capable de jouer correctement ».

Plusieurs soulignent l'importance de travailler les problèmes ensemble et de faire consensus:
Mettons sur un problème de travail qui va arriver, on va essayer de se mettre ensemble pour arriver à le régler.

Principalement, c'est une philosophie. C'est d'accepter de travailler ensemble, conjointement, comme dans ton couple chez vous. Parce que si tu n'as pas de concertation, cela ne marchera pas longtemps.

C'est une nouvelle relation de dialogue, d'échange continu. [...] C'est régler les problèmes avec les bonnes personnes capables de discuter.

Il y a moyen de trouver une solution sans passer devant un arbitre. [...] Même au niveau de la discipline.

Dès lors, en partenariat, l'exercice du rôle ne se limite plus à revendiquer en réaction à la position patronale mais à chercher conjointement des solutions et à être responsable que cela fonctionne.

Dans l'ancienne culture des syndicats, on prenait juste une position et on la défendait. Tandis que là, on est obligés de défendre les deux positions [...] Effectivement ça, c'est un changement!

L'exécutif a modifié sa façon de faire, au lieu d'être un exécutif de griefs c'est passé à un exécutif proactif. Avant on réagissait aux actions, aujourd'hui on prévient les actions.

Ton rôle n'est plus de lever le flag à chaque argument. Je ne fais pas juste arriver avec: "non je ne veux pas".

Faut que tu sois en recherche de solutions plutôt que de problèmes.

Quand on parle de polyvalence [...], on s'est assis côté syndical avec nos gens, et on a parlé où est-ce qu'on peut s'améliorer côté performance. [...] Le côté syndical a aidé beaucoup pour analyser les tâches, comment s'organiser.

Toutefois, lorsqu'un employé se sent lésé dans ses droits ou fait l'objet d'une mesure disciplinaire, le rôle du syndicat sera toujours de le défendre. Au lieu de le faire en déposant systématiquement un grief, on le fait en travaillant avec la partie patronale à trouver des solutions qui soient les plus satisfaisantes pour tous.

Quand des gens ont été lésés, il faut le soulever le problème, faut pas laisser ça passer. Mais au lieu de faire un grief, on va aller voir la partie patronale et on va se parler. On fait ça tout le temps, avant d'arriver à des procédures officielles. Même du côté patronal, quand il y a des cas de discipline, avant d'appliquer des mesures disciplinaires, en général, ils vont nous consulter.

Dans la recherche de solutions, un des principes fondamentaux du partenariat est celui de tenir compte des intérêts des deux parties dans la recherche de solutions afin que celles-ci soient le plus satisfaisantes et acceptables possible pour les deux parties:

Dans nos analyses, on ne fait pas que prioriser nos besoins syndicaux, nos revendications, mais on met dans la balance aussi les priorités de l'employeur et l'employeur, lorsqu'il amène une solution, fait la même chose.

Il faut que tu sois capable de voir les 2 côtés avant de prendre une décision. Faut que tu sois prêt à écouter et à te mettre dans leurs bottines au niveau des pressions qu'ils subissent.

Cela nécessite un effort particulier d'analyse pour garantir la plus grande objectivité possible et éviter de glisser dans des biais partisans.

Lorsqu'il arrive une situation dans un service, le délégué va nous appeler et nous donner vraiment le portrait et non seulement sa perception.

Il y a une façon de régler ça vite habituellement, c'est de regarder juste les faits [...] il faut toujours que tu essayes d'être assez intègre au niveau intellectuel.

C'est exigeant du fait qu'on doit prendre en compte, qu'on doit faire l'analyse des différentes variables et s'approprier des variables qui habituellement ne sont pas les nôtres du côté syndical.

Je vous prendrais seulement l'élément ancienneté, on a un principe d'ancienneté. [...] c'est un beau principe [...] jamais nous ne l'enlèverons, mais on est d'accord à dire que le principe d'ancienneté n'est pas le seul élément qu'il faut considérer. Est-ce que c'est la personne la plus ancienne qui a des aptitudes pour faire ce travail? On ajoute autre chose.

La dynamique avec les commettants

La relation de confiance et de transparence qu'il faut développer avec la partie patronale doit nécessairement être présente avec les commettants.

Si tu veux cultiver la confiance, faut que tu sois transparent et respectueux. [...] Si t'es transparent avec la gestion et tu l'es pas avec tes confrères au syndicat. Tu

peux pas être transparent le matin et jouer une game l'après-midi. [...] Faut que tu sois intègre envers toi-même, et l'autre.

Les commettants ne sont pas toujours prêts à entendre les deux points de vue, surtout s'ils ont l'impression que le point de vue de la partie patronale sur une question donnée n'est pas légitime ou semble porter atteinte à leurs intérêts. C'est le défi d'être en partenariat, c'est-à-dire prendre en compte le point de vue de l'autre. Voici ce qu'en dit un représentant syndical:

Si on veut que la partie patronale considère une variable qui n'est pas innée à la sienne, il faut qu'on le fasse aussi. C'est exigeant de l'expliquer, de dire à nos membres le pourquoi.

Comme l'indiquait une personne qui travaille en concertation depuis de nombreuses années :

Les employés sont intéressés par ce qui se passe cinq pieds autour d'eux.

Les leaders et les représentants syndicaux doivent donc travailler à impliquer les commettants à leur niveau, à favoriser leur participation à la résolution de problèmes au sein de la structure syndicale mais également en concertation avec la partie patronale. Cela ne peut se faire sans une décentralisation de la prise de la décision du côté de la gestion d'où l'importance de mettre en place certaines conditions. Un représentant syndical soulignait l'importance de cette implication comme suit:

C'est important de maintenir le partenariat proche de la base parce que c'est à la base que ça sert. C'est aux individus qui font partie de ce groupe-là que ça sert. Ce n'est pas au service du syndicat ou de la centrale syndicale.

Les changements dans la manière de jouer le rôle sont donc tout aussi significatifs dans les relations avec les commettants que dans les relations avec la partie patronale.

Cette nouvelle manière de jouer le rôle n'exclut pas de revenir à des mécanismes plus traditionnels comme dans le cas de traitement de certains griefs ou lorsque les intérêts d'une des parties sont sérieusement menacés.

Le tableau 2 présente les caractéristiques dominantes associées à l'approche traditionnelle versus l'approche de partenariat. Bien que présenté de façon contrastée l'approche de partenariat se superpose à l'approche traditionnelle sans pour autant s'y substituer (voir figure 1 ci-dessous). Lorsque le partenariat ne fonctionne pas pour diverses raisons, les parties se replient sur l'approche traditionnelle qui s'appuie sur le cadre légal qui règlemente les rapports sociaux entre les acteurs.

Figure 1 : Superposition des aires d'interactions

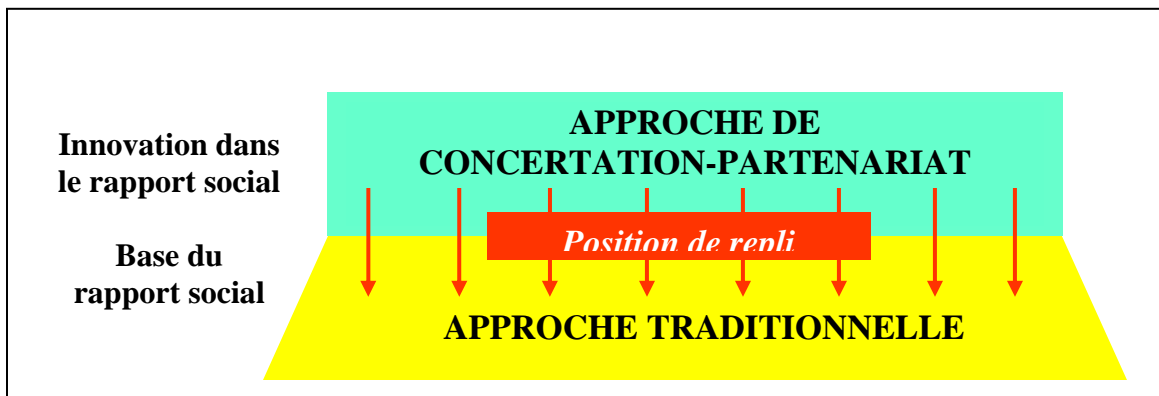


Tableau 2 : Comparaison des caractéristiques propres à l'approche traditionnelle versus l'approche de partenariat

	APPROCHE TRADITIONNELLE	APPROCHE DE PARTENARIAT
Stratégie dominante	Opposition	Coopération
Négociation	Distributive	Intégrative
Pouvoir	Rapport de force (gagnant/perdant)	Rapport d'influence (gagnant/gagnant)
Relations entre les personnes	Méfiance	Confiance
Interactions	institutionnalisées (rapport de rôle à rôle)	personnalisées (rapport d'individu à individu)
Régulation	Fondé sur la légalité (institutionnel)	Fondé sur la légitimité (valeurs)
Modalité d'adhésion	Obligatoire	Volontaire

Redéfinition des zones d'interaction et d'influence

Au cœur du partenariat syndical-patronal, il y a une redéfinition des zones d'interaction et d'influence entre les parties en fonction de tout un ensemble de sujets qui sont mis en commun et qui sont au cœur de la vie de l'entreprise: la formation, l'organisation du travail (flexibilité, polyvalence, responsabilisation), la communication interne, l'introduction de nouvelles technologies, etc. Cette redéfinition fait généralement partie de l'entente de partenariat et peut être plus ou moins détaillée, mais son importance ne fait aucun doute (Bourque et Rioux, 2001). À titre d'exemple, dans la révision de leur entente de partenariat en 1998, Air Canada et la section locale 1751⁷ du district 140 du syndicat des machinistes (AIM) ont formalisé les rôles et responsabilités de chacune des parties ainsi que le partage du pouvoir de décision concernant 16 fonctions essentielles telles que la formation, la qualité, la gestion des coûts, la sous-traitance, les promotions, l'amélioration continue des produits et services, les politiques et procédures, la communication, les technologies, le plan d'affaires. D'autres ententes de partenariat syndical-patronal ont également pris le temps de formaliser le partage du pouvoir entre les parties selon les sujets. Cette opération est d'ailleurs considérée par ceux qui l'ont vécue comme essentielle et nécessaire à la mise en place du partenariat.

Je pense que ça a été bien positif parce que ça a amené premièrement tout le monde à retravailler et à revoir leur rôle et en même temps à mieux le remplir, et à savoir c'est où les balises, où s'arrête et où commence le partenariat, parce qu'il y a une différence entre partenariat et co-gestion, chacun a son rôle, mais dans cette démarche, on a établi une liste où tel type de décisions, on se consulte, où c'est informationnel ou, si les décisions peuvent se prendre conjointement, où ça se prend d'un côté ou de l'autre.

Cette redéfinition des zones d'interaction et d'influence donne accès aux intervenants syndicaux à toutes sortes de sujets habituellement réservés exclusivement à l'exercice du droit de gérance patronal. Ce faisant, cette redéfinition modifie l'action syndicale en ne la limitant plus à la seule défense des conditions de travail des membres mais en l'élargissant à la promotion de la bonne marche de l'entreprise (satisfaction des clientèles, développement de nouveaux marchés, rentabilité économique, nouvelles technologies, organisation du travail, ...). Il ne s'agit plus de revendiquer mais d'être partie prenante dans la recherche de solutions ou la prise de décision. Cet élargissement de l'influence syndicale sur la vie de l'entreprise rend le syndicat et ses représentants moralement imputables (en ce qui regarde notamment l'adhésion des salariés aux décisions ou solutions conjointes) au bon fonctionnement de celle-ci. Ce déplacement de la revendication à la responsabilisation constitue aussi un changement majeur dans l'exercice du rôle et la relation entre les parties.

⁷ District Lodge 140 and Air Canada in International Association of Machinists and Aerospace Workers (January 1999). High Performance Work Organization Partnerships. Document non publié. (Section 9, p. 1 à 42).

En résumé

En partenariat, il y a donc une redéfinition des zones d'interaction et d'influence et un élargissement des champs ouverts à la discussion et à l'intervention syndicale. Au-delà de l'expression des revendications traditionnelles, l'action syndicale peut contribuer à des décisions et des solutions conjointes. Il en résulte un élargissement de l'exercice du rôle du représentant syndical en y incluant de nouvelles responsabilités, soit notamment celles de défendre les contenus de l'entente de partenariat et d'être en quelque sorte un intermédiaire capable de présenter les intérêts légitimes de la partie patronale auprès de ses commettants.

3.1.3 Second constat : absence de conflits de rôle

Contrairement à notre seconde hypothèse où nous supposons que les représentants syndicaux risquaient de se retrouver en situation de conflit de rôle, aucun d'eux ne nous a dit éprouver de tels conflits. Ils ont donc été dans l'impossibilité de nous fournir des exemples. Ce faisant, nous nous sommes tournés du côté des employés, des conseillers syndicaux et des représentants patronaux pour explorer la question plus à fond. Nous supposons que des observateurs proches des représentants syndicaux, mais qui n'étaient pas personnellement impliqués, seraient plus en mesure de percevoir des situations qui engendrent un tel conflit s'il existe.

Ici aussi, contrairement à nos attentes, relativement peu de commentaires, dont nous présentons deux exemples ci-dessous, font référence explicitement au conflit de rôle vécu par leurs représentants syndicaux.

Je pense qu'ils confondent, à un moment donné, les objectifs de la compagnie et les gens qu'ils représentent. [...] J'ai l'impression que des fois, ben j'ai l'impression des fois, les objectifs qu'ils défendent sont des objectifs patronaux. [...] C'est parce que, dans le partenariat, le syndicat est obligé de défendre les objectifs de la compagnie.

Si mettons, un certain département, disons dix ans et plus en arrière, si on voulait changer même la feuille d'inspection [...]. À ce moment-là, nous on se réunissait, on faisait un espèce de consensus, puis là les délégués allaient représenter ce qu'on avait décidé. Maintenant, c'est pas comme ça. Maintenant, le délégué et les représentants du syndicat sont avec l'employeur. Ils décident. Ils viennent nous voir. On sait même pas des fois de quoi ils discutent. Ensuite ils viennent nous voir et disent: "Ben maintenant ça va marcher comme ça.". Mais là, c'est qui qu'ils représentent?

Malgré ces commentaires, ces mêmes employés nous diront également que leurs intérêts sont généralement bien défendus et qu'ils ne souhaitent pas revenir à une approche traditionnelle.

L'absence de conflits de rôle clairement identifiés comme tel n'empêche pas les représentants syndicaux d'avoir à gérer des situations qui peuvent susciter des tensions importantes et comporter de l'ambiguïté due au fait qu'en coopérant avec la partie patronale sur tout un ensemble d'enjeux qui autrefois leur échappaient, ils en viennent à en partager le succès ou l'échec (imputabilité partagée). Du point de vue des membres, cette responsabilité de leurs leaders envers le succès de l'entreprise peut leur apparaître parfois tendancieuse et créer de la suspicion sur la manière dont leurs représentants en viennent à se comporter envers eux et envers la partie patronale. Nos résultats suggèrent que, pour éviter l'émergence de conflits de rôle, les représentants patronaux et syndicaux en sont venus à utiliser tout un ensemble de stratégies. Par exemple, bien comprendre et nommer les limites et les frontières des rôles de chacun semble aider à éviter les situations inconfortables. Un représentant patronal nomme ainsi l'aspect volontaire du partenariat tout en reconnaissant que l'intention de coopération fait en sorte que

l'on cherchera le plus souvent possible à s'entendre si l'on veut faire réellement vivre le partenariat:

Tu vas garder tes recours, tu vas garder ta représentation, moi je vais garder le pouvoir de décision ultime, à la fin, mais c'est sûr que plus je vais utiliser mon pouvoir de décision, toi, plus tu vas utiliser ton recours, moins on va être partenaire. Mais est-ce qu'on se condamne à avoir 100% de consensus? Non!

Plusieurs autres stratégies ont été mentionnées par les répondants. Nous en présentons quelques-unes dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Stratégies d'évitement des conflits de rôle

STRATÉGIES	ILLUSTRATIONS
Partager l'information	- Importance de bien informer les gens du syndicat afin qu'ils soient en mesure de faire face aux multiples questions, objections, etc..
Ne pas perdre de vue les intérêts de chacun	- L'importance de revenir régulièrement aux intérêts communs. Les rendre clairs et les partager. Pour moi comme patron, c'est faire de l'argent. Si je ne fais pas de l'argent avec le partenariat, cela ne durera pas.
Se donner un cadre commun	- Chez nous, on s'est donné un cadre de référence concernant les rôles et les responsabilités qui clarifie la relation, la délégation (aucune cogestion) - Surveiller la confiance, se donner un code de conduite en partenariat et respecter les principes que l'on s'est donné.
Respecter l'autre	- Important de protéger l'image du président du syndicat (pas de familiarité en public, ne pas aller luncher ensemble, ne pas le mettre dans une posture inappropriée par rapport à son rôle) - Respecter l'exécutif syndical - Ne pas mettre leur crédibilité en jeu mais par ailleurs eux doivent jouer leur rôle de leader auprès de leurs commettants. - Mettre les choses sur la table lorsqu'il y a conflits
Travailler les liens superviseurs – délégués syndicaux	- Fournir les outils aux superviseurs et aux délégués syndicaux - Éduquer les superviseurs de 1 ^{er} niveau - Éduquer les délégués syndicaux sur le plancher - Former les deux pour qu'ils partagent les mêmes valeurs et des approches communes

En résumé, d'après nos répondants, le rôle de représentant syndical ne se transforme pas dans un rôle autre et ce dernier ne vit pas vraiment de conflits de rôle. Même s'il serait possible et justifiable sur le plan théorique d'élargir la notion de rôle de telle sorte que l'on puisse parler de « nouveaux rôles » comme par exemple d'un rôle de facilitateur plutôt que de revendicateur (dans les cas de traitement de griefs ou de mesures disciplinaires par exemple) ou de coopérant plutôt que de militant ou d'opposant (lors de changements organisationnels tels l'adoption de nouvelles technologies ou la recherche de flexibilité par exemple), nous croyons qu'une telle

approche nous éloignerait trop de l'univers de représentation des acteurs à l'étude et ne rendrait pas justice à leur point de vue. Nous nous refusons dans les circonstances à substituer nos propres conceptions à celles des participants à l'étude qui sont selon nous les mieux placés pour nommer et décrire avec justesse leur expérience au quotidien.

Malgré un enrichissement du rôle des représentants syndicaux en élargissant les champs ouverts à la discussion et à l'influence, le rôle fondamental demeure le même et c'est la manière de jouer le rôle qui change. Les représentants syndicaux vivent toutes sortes de tensions dans leurs efforts pour réconcilier les attentes, les objectifs et les intérêts des parties patronale et syndicale tout en cherchant à maintenir un lien solide avec leurs membres pour être en mesure de faire valoir et de défendre efficacement leurs intérêts. Lorsque des représentants syndicaux s'éloignent trop de la base, il arrive qu'ils ne soient pas réélus, la majorité des membres leur préférant des représentants considérés plus indépendants vis-à-vis de la partie patronale. Malgré cela, les répondants ne considèrent pas que ces tensions constituent des conflits de rôle et les représentants syndicaux ne se perçoivent pas en conflits de rôle. Toutes sortes de stratégies ont été développées pour prévenir l'émergence de ces conflits potentiels, pouvant aller jusqu'à un retrait partiel ou complet de l'entente de coopération.

La nouvelle manière de jouer le rôle de représentant syndical en contexte de partenariat implique au moins trois changements importants:

- **nouvelles relations avec la partie patronale;**
- **application de nouvelles règles pour résoudre les problèmes;**
- **nouvelles relations entre les représentants syndicaux et leurs commettants.**

3.2 Difficultés d'adaptation à l'exercice du rôle de représentant syndical en contexte de partenariat

Dans cette section, nous examinerons de plus près les difficultés d'adaptation vécues par les représentants syndicaux lorsqu'ils exercent leur rôle en contexte de partenariat. Nous reviendrons sommairement sur certaines conditions qui facilitent l'exercice du rôle puis nous présenterons les trois principales difficultés vécues en cours d'adaptation par les représentants selon les résultats de notre étude: difficultés à faire confiance à un 'adversaire', à s'adapter à une approche de relations du travail radicalement différente et à gérer les tensions afin de trouver un équilibre entre des points de vue souvent contradictoires.

3.2.1 Conditions générales à mettre en place

On peut noter toute une série d'expressions que les répondants utilisent pour souligner la grande fragilité des partenariats et l'importance des difficultés vécues par les représentants syndicaux:

C'est fragile, on marche sur des œufs, on est mandatés par nos membres mais un rien peut faire tout sauter, c'est facile de déraper et de perdre la confiance, c'est se compliquer la vie et pas à peu près, on peut perdre notre crédibilité, le syndicat est souvent critiqué poivré par tous et chacun, il faut tout le temps convaincre, nous sommes souvent accusés de ne pas bien négocier, il y aura toujours un certain pourcentage de gens qui ne voudront pas embarquer (entre 5% et 20%).

L'un des défis mentionné le plus souvent consiste à faire descendre le partenariat jusqu'aux plus bas échelons, de telle sorte que cette approche imprègne la culture du milieu. On veut faire en sorte que les gens vivent le partenariat dans leur vie au travail plutôt qu'ils ne soient que des observateurs critiques face à une approche qui échappe à leur influence. Bien que l'on vise cette participation à la base, les obstacles pour y arriver sont nombreux car le changement est de taille. Il s'agit, pour le représentant syndical, de changer radicalement la manière de jouer son rôle et ce changement constitue souvent un choc personnel qui implique l'adhésion à de nouvelles valeurs. L'exercice du rôle de représentant syndical et patronal en contexte de partenariat nécessite la présence de certaines conditions que nous présentons dans le tableau 4 afin que l'adaptation puisse se réaliser de façon harmonieuse.

Tableau 4 : Conditions nécessaires à l'exercice du rôle du représentant syndical

CONDITIONS	ILLUSTRATIONS
Stabilité des acteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilité des joueurs des deux bords (à moins que cela soit très ancré culturellement) - Formation de leaders et mise en place d'un système pour préparer la relève (la succession) - Identification d'une relève syndicale qui partage les mêmes convictions

CONDITIONS	ILLUSTRATIONS (suite)
Volonté manifeste des deux parties	<ul style="list-style-type: none"> - Perception d'un intérêt réel pour les deux parties et expression ouverte leur engagement, qu'ils le disent - Volonté et engagement inébranlables des deux parties à réussir le projet. « Le porter quotidiennement dans nos tripes (pas du bout des doigts) ». Il est très facile de revenir en arrière autant pour la tête dirigeante que pour la base
Leadership et confiance	<ul style="list-style-type: none"> - Leadership fort et de poids égal des deux bords. Des leaders forts de leurs croyances - Maintien de la confiance entre les parties. Difficile à bâtir et facile à perdre
Implication de la base	<ul style="list-style-type: none"> - Démonstration d'un entêtement à déployer jusqu'au bas. Cela demande beaucoup d'investissement et plus l'entreprise est grosse, plus cela demande d'investissement - Approche gagnant-gagnant pour les deux parties. Il faut que l'employé comprenne pourquoi on fait les choses. On ne peut plus juste donner des ordres, il faut expliquer les raisons de nos décisions comme gestionnaire - Progression en respectant le rythme de la base (il y a des différences selon la scolarisation des personnes. C'est différent de travailler avec des techniciens et avec des employés peu scolarisés). Image de l'alpiniste: « tu ne peux pas monter plus vite que le dernier au bout de la corde » - Support de l'employeur envers la partie syndicale. Il faut développer une culture de partenariat (Gros défi), Il faut travailler avec les employés, il faut démontrer, montrer les bons coups. Il faut convaincre la base - Ignorance relative des 5 % du personnel qui n'embarquera jamais, ou qui ne voudra jamais
Adoption de la bonne manière d'aborder les sujets	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des raisons qui expliquent pourquoi on discute de tel ou tel sujet: informer, consulter, changer quelque chose... - Évitement de la remise en question du partenariat lorsque survient une difficulté. - Retrait des solutions qui sont inacceptables pour l'une des parties. Par exemple, « pour nous le syndicat, la sous-traitance c'est non »
Autres éléments mentionnés	<ul style="list-style-type: none"> - Obtention d'une garantie d'emploi quelconque (ex : un plancher d'emploi) - Ouverture des livres de la compagnie - Support des centrales syndicales. (Certains intervenants syndicaux ont souligné avoir reçu un soutien de leur centrale dans la mise en place de leur partenariat alors que d'autres ont fait mention que le soutien était inexistant.)

Finalement, la personnalité et les caractéristiques des acteurs ont été présentées comme un facteur qui contribue certainement pour quelque chose dans le succès du partenariat syndical-patronal.

- Valeurs et croyances fortes envers le fait qu'il est plus payant d'arriver à s'entendre que de se battre (plus d'intérêts convergents que divergents);

- valeurs et croyances positives envers les personnes (ils croient que la majorité des gens veulent bien faire et souhaitent vivre dans un environnement de travail qui soit agréable, humain, respectueux et convivial);
- grande maturité des personnes – capacité de regarder les situations selon les deux points de vue, selon les intérêts des deux parties (le bien des personnes et la pérennité de l'organisation), volonté de rechercher des solutions qui soient les plus satisfaisantes possible pour les deux parties;
- grande sensibilité humaine – respect mutuel, capacité d'écoute élevée.

Chartrand et Ward (2000) ont réalisé une étude sur les conditions de succès des partenariats syndical-patronal. Leurs résultats vont dans le même sens que ceux de notre étude. Les auteurs ont identifié neuf conditions essentielles pour que le partenariat soit un succès dont la confiance entre les parties, un leadership patronal et syndical fort, des valeurs et des buts communs, une entente formelle de partenariat, un changement dans les rôles dont un plus grand partage d'influence et une plus grande imputabilité du syndicat et de leurs représentants en qui a trait à l'atteinte des objectifs communs aux parties.

3.2.2 Principales difficultés d'adaptation à la nouvelle façon d'exercer le rôle

Comme nous venons de le voir le partenariat suscite des changements complexes d'approches, de méthodes et de culture qui impliquent des niveaux de réflexion et d'analyse multiples permettant l'identification de difficultés diverses que l'on peut rencontrer dans la pratique. Parmi les difficultés identifiées par les répondants, nous reprenons dans le tableau ci-dessous celles mentionnées le plus souvent.

Tableau 5 : Difficultés rencontrées dans la pratique

DIFFICULTÉS	ILLUSTRATIONS
Mise en place initiale du processus de concertation ou du partenariat	<ul style="list-style-type: none"> - obtenir l'appui de la plus haute instance de chacune des parties: direction générale et assemblée syndicale - obtenir l'adhésion des cadres et des représentants syndicaux à l'approche (légitimer le fait de travailler ensemble) - rétablir la communication et la confiance entre les parties - définir une entente avec de nouvelles zones d'interaction et d'influence et de nouvelles règles de fonctionnement pour résoudre les problèmes
Développement de nouvelles habiletés pour être en mesure de jouer son rôle dans un contexte de partenariat	<ul style="list-style-type: none"> - développer de nouvelles habiletés (communication, analyse de problèmes, processus de prise de décision, travail en équipe) - apprendre à travailler avec de nouvelles règles du jeu (consensus)

DIFFICULTÉS	ILLUSTRATIONS (suite)
Délégation de la résolution des problèmes et du processus de prise de décision jusque sur le terrain (décentralisation)	<ul style="list-style-type: none"> - permettre que des solutions conjointes puissent être développées le plus près possible de l'action
Maintien de la concertation ou du partenariat à long terme	<ul style="list-style-type: none"> - faire vivre le partenariat partout et par tous – développer une nouvelle culture - assurer un suivi et la continuité

Si l'on s'attarde plus spécifiquement aux difficultés personnelles d'adaptation que doivent vivre les représentants syndicaux lors de partenariat, il est possible de les regrouper en trois catégories :

- difficulté à faire réellement confiance à des gens que l'on perçoit souvent comme des adversaires;
- difficulté à s'adapter à une approche de relations du travail radicalement différente;
- difficulté à gérer les tensions afin de trouver un équilibre dynamique entre des points de vue souvent contradictoires.

Ces trois difficultés sont au cœur de l'exercice du rôle du représentant syndical en contexte de partenariat et nécessitent des changements majeurs de fonctionnement pour tout intervenant qui fait le choix de s'engager dans une telle expérience. Nous présentons chacune de ces difficultés plus en détail ci-dessous.

Difficulté à faire confiance à un 'adversaire'

Comme l'intérêt pour la concertation ou le partenariat fait généralement suite à des difficultés importantes que connaît un milieu, que ce soit parce que la survie de l'entreprise est menacée ou encore que les relations du travail sont tellement détériorées qu'elles constituent un obstacle à une adaptation de celle-ci aux nouvelles pressions économiques, les conditions de démarrage sont souvent ardues. Paradoxalement, l'historique des difficultés vécues est ce qui à la fois incite les parties à changer et ce qui les retient.

Tu voulais faire changer quelque chose mais, la partie d'en face trouvait toutes les façons utiles pour bloquer cela, ça menait nulle part. [...] On s'en allait vers un durcissement des positions, vers un affrontement clair de part et d'autre.

On a commencé à se rendre compte, [...], que les relations devenaient de plus en plus difficiles puis on s'en venait de plus en plus dans des relations de confrontation. [...] Et on s'est dit: "Il faut qu'on entreprenne quelque chose avant que ça devienne irréconciliable." On réussissait encore à se parler, mais ça commençait à être difficile.

S'entendre avec quelqu'un qui était perçu auparavant comme un adversaire demande souvent plus d'efforts que de défendre des positions bien établies ou de confier à un tiers (un arbitre) le soin de décider de la solution.

Ce n'est pas facile de s'asseoir et d'essayer de trouver une vraie solution qui va faire pour les deux, c'est la façon la plus difficile de travailler. La plus facile, c'est de dire: "Je fais ma job et toi tu fais la tienne. On ne s'entend pas, donc on va laisser cela dans les mains d'un autre."

Comme le partenariat est avant tout une manière différente d'être en relation et de travailler les problèmes, il est illusoire de penser pouvoir changer la manière de faire les choses sans d'abord examiner celle qui est en place. Cet 'examen de conscience' est un exercice aussi essentiel que douloureux.

Souvent, quand c'est trop hypothéqué, réapprendre à se connaître, à trouver quelque chose de bien chez l'autre c'est difficile.

On a commencé par se dire les vraies choses, puis à quelle place que ça accrochait. Je pense que tout le monde y a mis beaucoup du sien là-dedans. Tout le monde y a mis de l'honnêteté, de la transparence. On s'est dit des choses qui parfois pouvaient faire un petit peu mal, mais toujours dans le respect des individus, parce que, pour moi, le partenariat c'est le respect des individus.

Mais pour accepter de faire confiance à l'autre plutôt que de s'en tenir aux règles légales, cela demande du courage, de la détermination et la conviction que l'exercice en vaut réellement la peine. En cours de changement, tout un lot de résistances peuvent miner l'adaptation au rôle si elles ne sont pas gérées adéquatement. Selon les répondants, le choix de s'investir dans le partenariat est d'abord un choix personnel exigeant.

Moi, je pense que ça revient à des choix personnels. [...] Des délégués ont été invités à partir. [...] Le président du syndicat a poussé la machine de son côté jusqu'à passer à quelques voies d'être expulsé. Ça a été très serré. Il a été au bout de ses convictions. [...] Il n'y a plus personne qui se demande s'il est sérieux. Il a risqué son poste.

Passer d'une approche de confrontation à une approche de coopération peut créer de l'insécurité chez les personnes. Au moment de la mise en place du partenariat, voici ce que les gens disent vivre.

Plusieurs gestionnaires sont en crise par rapport à ce qui est en train de se faire. Plusieurs délégués sont en crise. On ne comprend pas, on ne fait pas confiance.

C'est un petit peu inquiétant de donner ta confiance à des gens qui, historiquement, n'ont pas toujours été aidants. Que ce soit d'un côté comme de l'autre, je pense. [...] C'est pas naturel. Bien t'acceptes de faire confiance et, en même temps, t'es ben gros sur tes gardes, je pense d'un côté comme de l'autre.

Il y avait des tensions. Parce que, quand on a un syndicat qui était quand même militant et combatif, changer d'attitude du jour au lendemain, ben évidemment ça crée beaucoup d'insécurité. Les gens disent: "Est-ce qu'on va y perdre quelque chose ? Avant on se battait, au moins on savait ce qu'on obtenait. On l'écrivait dans la convention."

Au niveau personnel, toutes sortes de craintes peuvent émerger. Certaines craintes ou difficultés peuvent être reliées au passé. Par exemple:

Ça a fait trop mal les chicanes, mon passé est hypothéqué. [...] je sais qu'on ne me le pardonnera pas. Je peux m'être peinturé dans le coin.

Je pense que tant que les blessures sont là, c'est bien difficile de passer à autre chose.

Ces quelques exemples illustrent qu'il n'est pas facile de faire confiance à quelqu'un qui autrefois était considéré comme un adversaire.

Difficulté à s'adapter à une approche de relations du travail radicalement différente

Les répondants parlent abondamment des efforts requis pour faire le passage entre les deux approches. Ce passage est difficile surtout parce qu'il faut désapprendre et réapprendre de nouveaux comportements. Il est également nécessaire d'acquérir de nouvelles habiletés, d'apprendre de nouvelles règles du jeu et d'accepter de faire des erreurs mais aussi de se corriger. Lorsque les choses ne vont pas aussi bien que ce à quoi l'on s'attendait, il est tentant de revenir à nos anciennes habitudes. Ce sont des réflexes qui prennent du temps à se résorber.

Dans les trois dernières années qu'on a passées, on a dû s'asseoir ensemble et se reparler de ce qu'on voulait vivre là-dedans et où on voulait aller et de la façon d'y arriver. Parce qu'il y a toujours quelqu'un de l'équipe, qui, à un moment donné, en a ras le pompon. Que ce soit de la fatigue, de l'épuisement ou que ce soit que quelqu'un a touché à la corde sensible. À un moment donné, on tombe dans un 'bug' où on crée de l'endettement et on se dit: "Ça se passera pas de même, puis je vais lui remettre celle-là." Fait qu'on est obligés de se parler et de dire: "On va reprendre ça puis est-ce qu'on peut regarder ça d'une autre façon ?"

On peut supposer que plus une personne avait du succès dans l'ancienne approche, plus elle peut éprouver de difficultés à accepter et à vivre un tel changement au point où, dans un des cas, le syndicat a forcé un membre de l'exécutif à démissionner.

Il y a eu des cas où, et ça a fait beaucoup de chicane, ça a forcé une personne à se retirer parce que c'était rendu que quand cette personne-là croit vraiment pas à ça, il reste toujours un doute dans tout ce qu'elle négocie et ça fait des affrontements à l'intérieur même du syndicat et, quand t'as juste un membre qui est comme ça, est-ce que ce sont les 20 autres ou c'est lui qui cloche ?

Des répondants mentionnent également que même ceux qui croient au partenariat ne se sentent pas nécessairement capables de jouer le rôle comme cela l'exige. L'ampleur du changement personnel leur apparaît trop grand. Pour d'autres, il a été nécessaire de les ramener à l'ordre parce qu'ils n'avaient pas respecté les règles du jeu.

Il y a eu des cas où on a ramené les choses à l'ordre et on a dit : « Regarde, telle personne, on s'est engagé ensemble à dire qu'on fonctionne comme ça, et ce n'est pas comme ça qu'elle fonctionne, va falloir que quelqu'un la ramette à l'ordre. »

Il faut toujours garder à l'esprit que, passer d'une approche de confrontation à une approche de partenariat, cela s'apprend petit à petit et chaque expérience de partenariat doit être à la mesure des ambitions et des ressources des personnes concernées. Un représentant patronal souligne cette difficulté de cohérence en ces termes.

Puis même si des fois, sur des petits dossiers, ça serait bien plus facile si on la décidait tout seul celle-là. C'est vrai que ça serait bien plus facile. Mais ça serait moins payant à long terme. C'est la façon de le voir pour moi.

Peut-être la plus grande difficulté dans le processus d'adaptation concernant les représentants syndicaux est celle d'accepter les limites de leur rôle de représentant syndical, les limites de leur influence. Quand on acquiert la capacité d'influencer la partie patronale, on peut avoir tendance à vouloir mettre son grain de sel dans toutes les décisions de gestion sous prétexte qu'on est en partenariat. Voici deux commentaires à cet effet. Le premier est celui d'un représentant syndical et le second, d'un représentant patronal.

Je te dirais: "C'est d'accepter le rôle que tu as." Parce qu'à mon avis, autant au niveau syndical, ce que je dis à mes gens parfois c'est : "Regarde, tu n'es pas le boss pareil qu'on est en partenariat. Le boss est chez eux, c'est son affaire." À partir du moment où tu comprends cela, tu vas savoir tes limites. Parce que tu as une place toi, elle est là, elle n'est pas là.

Je dirais que la responsabilité du côté syndical à ce moment-là, elle est plus de ne pas tomber dans la cogestion, de ne pas vouloir décider à la place du boss parce que ça arrive ça aussi.

En terminant, rappelons encore une fois qu'on ne se débarrasse pas facilement de ses anciennes pratiques et habitudes et qu'il faut anticiper un patient travail de réapprentissage dans le respect des capacités des personnes en place et du contexte particulier à chaque milieu.

Difficulté à gérer les tensions afin de créer un équilibre dynamique entre des points de vue souvent contradictoires

Le partenariat modifie la dynamique des relations entre les représentants patronaux et syndicaux et entre les représentants syndicaux et leurs commettants. Pour faire vivre le partenariat, cela prend un engagement mutuel fort entre les leaders des deux parties et un solide appui des commettants. Or cette solidarité syndicale peut être plus difficile à obtenir étant donné que les syndiqués ne sont plus les seuls à influencer la ligne de conduite de leurs représentants. Bien que l'assemblée générale des membres demeure toujours l'instance de décision ultime, dorénavant les orientations qu'elle se donne doivent prendre en compte les intérêts de la partie patronale qui leurs sont exprimés par la voie de leurs représentants. Cela les oblige à faire confiance à leurs représentants tout en restant vigilants sur la manière dont ceux-ci cherchent à les influencer et à défendre leurs intérêts. À cela s'ajoute une inévitable tension entre les tenants de la nouvelle approche et ceux de l'ancienne approche des relations du travail.

Ça revient à chaque négo, à chaque assemblée générale, à chaque convention... il y a toujours ces divergences de points de vue. Tout le temps, tout le temps, tout le temps. Est-ce qu'on y trouve notre compte ? Est-ce qu'on devrait faire ce compromis-là ?

Les nombreuses occasions d'échange avec la partie patronale pour traiter toutes sortes de sujets créent un rapprochement entre les représentants et cette dernière mais aussi un risque d'éloignement avec les membres. C'est pourquoi les représentants syndicaux doivent rester extrêmement vigilants pour ne pas s'éloigner de la base afin de ne pas mettre en péril leur crédibilité et leur légitimité dans l'exercice de leur rôle.

Il faut toujours faire attention pour ne pas perdre de vue les gens, parce que veux, veux pas, les gens quand ils arrivent dans leur syndicat, ils ne sont pas ailleurs, ils sont dans leur syndicat, ils s'attendent à ce que le syndicat défende d'abord leurs intérêts point. [...] Ça c'est un souci qu'on doit toujours avoir, d'associer des gens. Puis le partenariat, c'est pas juste en haut que ça doit se vivre. Ça doit se vivre partout et que les gens puissent être impliqués partout.

Comme l'engagement mutuel entre les parties rend la partie syndicale plus responsable ou moralement imputable en ce qui a trait aux ententes avec la partie patronale, cela peut parfois amener les représentants syndicaux à exercer un certain contrôle sur les syndiqués, contrôle traditionnellement dévolu et réservé aux gestionnaires. Si ces gestes sont mal interprétés, cela peut miner leur crédibilité. Voici quelques exemples où se manifeste ce type de comportements.

La relation avec les membres a changé aussi. Comme je disais tantôt, dans certains cas, c'est pas vrai que si la compagnie perd de l'argent parce que deux gars font des niaiseries à répétition, c'est pas vrai que je m'en fous et faut pas que ça paraisse comme ça non plus, sinon on se tire dans le pied. [...] On a un rôle à jouer là-dedans qu'on faisait peut-être moins avant et qu'aujourd'hui, on va intervenir.

Fait que ça c'est difficile, parce que ces membres-là, il faut quasiment jouer au boss avec eux autres. C'est ça qu'on fait un peu dans le fond. On essaye de les rallier. [...] Quand t'es en partenariat oui, il faut s'impliquer aussi. C'est pas rien qu'à nous autres à dire: "Ben le boss s'arrangera avec ses troubles". C'est aussi nous autres. En tous cas, moi je le vois de même le partenariat. Tout le monde, on est impliqué.

À un moment donné, il y avait un collègue qui ne travaillait pas à un bon rythme. Il était un peu trop lent et mon délégué syndical a dit : "On va rester un matin, on va lui demander de rester pour lui parler, on va lui demander d'augmenter la production un peu parce qu'il nous nuit tous." C'est le délégué qui a décidé ça et c'était bien correct, on a parlé et on s'est bien entendus.

Cela peut susciter des questionnements chez les membres surtout s'ils perçoivent leurs représentants comme beaucoup trop près de la partie patronale comme le font remarquer ces employés.

Il se développe une familiarité dans le sens que les gens se parlent continuellement. C'est sûr que quand on se parle, on se parle, on se parle, à un moment donné on vient qu'on connaît plus l'autre. [...] Où ça nous mène? Est-ce qu'on connaît tous les enjeux? Quand on dit oui à un changement, est-ce qu'on sait tout ce qui s'en vient?

On a l'impression qu'avec nos dirigeants syndicaux et nos dirigeants patronaux, il y a beaucoup de discussions, je dirais "off record". Il y a beaucoup de discussions non officielles [...] On a l'impression que ça amène des petites ententes et des choses comme ça. [...] Là, t'as l'impression que c'est déjà tout à fait emballé, puis c'est juste une formalité finalement que nous on a à faire alors que c'est pas toujours ce qu'on veut faire. C'est cet aspect-là qui est plus difficile disons.

Par crainte d'être rejetés par leurs commettants ou par conviction, il arrive que des représentants syndicaux refusent de s'engager sur certains points, même si l'on travaille en partenariat. Cela constitue un irritant mais du côté de la partie patronale cette fois-ci.

Puis souvent, bien comme gestionnaire, tu vas avoir des contraintes, que ce soit des contraintes budgétaires ou autres. Ben la réponse ça va être: "C'est pas mon problème.". C'est un peu fatigant. [...] En même temps, il faut que les deux parties fassent attention pour ne pas que la base pense ou se mette à penser que les employés ne sont plus protégés ou sont mal représentés ou quoi que ce soit. Alors, c'est tout ça qui se joue autour de ça. Ce n'est pas évident.

Certaines situations sont plus susceptibles que d'autres d'exacerber les tensions entre les parties. Elles sont souvent associées à un bris de confiance ou à une rupture unilatérale de l'entente. Par exemple, dans une des situations étudiées, on avait confié aux équipes la responsabilité de gérer les aspects administratifs liés à leur horaire de travail, aux congés et au temps supplémentaire. La perception de l'employeur était à l'effet que les employés abusaient de cette responsabilité en

exploitant au maximum les règles au profit des employés plutôt que de faire une saine gestion des règles en prenant en compte les intérêts des deux parties. Dans un cas inverse, la partie patronale exigeait des coupures de poste comme solution à des problèmes de rentabilité sans toutefois fournir au syndicat toutes les informations relatives aux coûts réels, ce qui aurait permis de justifier les dites coupures ou de reprendre l'analyse du problème sur des bases communes. Dans un cas comme dans l'autre, il y a eu rupture de l'entente de partenariat car les représentants des deux parties n'ont pas réussi à maintenir une relation de confiance suffisante pour régler ensemble ces problèmes.

De plus, si l'on replace les tensions entre les approches dans le contexte plus large du cadre institutionnel actuel, les opposants à une approche de partenariat sont a priori mieux équipés pour faire reculer l'implantation d'une telle approche. Par contre, les nouvelles réalités économiques qui font pression sur les entreprises et les forcent à être davantage flexibles et capables de s'adapter et de se renouveler constamment créent un contexte local favorable à de telles expériences. Ainsi, certaines tensions que vivent les représentants syndicaux dans l'exercice de leur rôle dépassent les frontières de l'entreprise.

En résumé

Les difficultés les plus importantes que les représentants syndicaux vivent dans l'adaptation de leur rôle en contexte de partenariat impliquent des changements personnels importants car le partenariat se construit autour de nouvelles relations entre les individus qui représentent les parties patronale et syndicale, de même qu'entre ces personnes et leurs commettants. Ces nouvelles relations nécessitent de réapprendre à faire confiance à la partie adverse, de s'adapter à une nouvelle approche et de développer de nouvelles règles du jeu pour résoudre les problèmes. Par contre, ce rapprochement avec la partie patronale crée aussi des malaises, des tensions entre les représentants syndicaux et les membres, d'où l'importance de trouver un équilibre entre ces forces en opposition et d'imaginer des façons de réconcilier des intérêts parfois divergents tout en maintenant leur légitimité auprès de leurs commettants.

3.3 Solutions aux difficultés d'adaptation

Dans cette section, nous reprenons une à une les difficultés d'adaptation au rôle de représentant syndical en contexte de partenariat afin de proposer des pistes de solution. Ces dernières proviennent en bonne partie de l'expérience de nos répondants et de spécialistes du domaine. Comme nous l'indiquions précédemment, les trois principales difficultés des représentants syndicaux en ce qui a trait à l'exercice de leur rôle sont celles de faire confiance à un 'adversaire', de s'adapter à une approche de relations du travail radicalement différente et de gérer les tensions afin de trouver un équilibre dynamique entre des points de vue souvent contradictoires ou divergents. Les solutions sont présentées sous les rubriques suivantes: le rétablissement du lien de confiance et la reconstruction de la relation, la maîtrise de la nouvelle approche des relations du travail, le renforcement de capacités pour assurer la légitimité du partenariat et des personnes qui le représentent.

3.3.1 Rétablissement du lien de confiance et reconstruction de la relation

Comme cela arrive souvent, une prise de position en faveur de l'établissement d'un dialogue ouvert, franc et transparent entre les parties survient dans un contexte où le dialogue est rompu ou fortement détérioré, il est donc recommandé de faire appel à une ressource externe perçue comme neutre et crédible par les deux parties. Dans la majorité des situations étudiées, le partenariat a commencé par un processus de médiation préventive pour notamment rétablir la communication entre les parties et apprendre ou réapprendre à se faire confiance.

Il faut que les gens apprennent d'abord à se respecter, ensuite à se faire confiance. Si je vous dis que ce que vous me dites, ça me dérange, bien il faut que vous preniez pour acquis que cela me dérange. Je ne le dis pas pour le fun.

Avant on a liquidé plus des choses au niveau de ce qui nous agaçait, ou des relations et c'est plus tard qu'on est arrivés à délimiter [les zones d'influence].

On a dû mettre sur la table ce que moi, le patronat [...] je pense du syndicat, on a mis ce que le syndicat pensait du patronat. [...] Mais on a démêlé ce qui était vrai et ce qui était des perceptions. Dans ce qui était vrai et dérangeant, on s'est expliqué tranquillement.

Selon les répondants, l'aide d'une tierce partie expérimentée est essentielle pour rétablir le lien de confiance, sans elle ils n'y seraient pas arrivés. On peut également affirmer que plus le passé est hypothéqué, plus la nécessité de recourir à une troisième partie neutre devient incontournable. Cette personne ressource doit aider les parties à faire le 'ménage', à nettoyer suffisamment le passé pour pouvoir repartir sur de nouvelles bases. Cette aide ne doit pas se limiter à cette difficulté mais elle est essentielle au succès à long terme de quelque entente que ce soit. Dans l'une des situations étudiées, malgré des investissements importants en temps, en énergie et en ressources (une ressource externe avait été engagée pour soutenir et guider la démarche), la survie du partenariat était fortement menacée parce que les relations entre les parties étaient

restées teintées de préjugés, de méfiance et de suspicion. Dans les expériences de partenariat réussies, les répondants nous parlent avec insistance de l'importance de la qualité de la relation de confiance pour réussir à passer au travers des nombreux obstacles liés à cette manière de faire des relations du travail. Un représentant syndical résumait l'importance de bonnes relations patronales-syndicales comme suit:

Je pense qu'on ne fait rien de spécial ici, c'est la volonté des gens de vouloir s'impliquer là-dedans, et que la relation patronale-syndicale soit bonne.

Un autre aspect à retenir est le rythme à suivre. Le partenariat patronal-syndical est un processus de concertation ou une manière de vivre des relations du travail qui s'apprend et se développe petit à petit. Il est important d'adapter le rythme du changement à la réalité des milieux. Il ne sert généralement à rien de précipiter les choses en cette matière.

Pour y arriver, c'est une question de petits pas et de pratique. On commence toujours quelque part par un petit morceau de confiance et on apprend avec le temps à se faire confiance. C'est cette évolution de la confiance qui fait en sorte que tu peux arriver à un partenariat. Il y a un point de départ minime où quelqu'un dit à l'autre: "Fais-moi confiance."

Ça s'apprend au compte-goutte. [...] Donne-moi le temps de te démontrer que tu peux me faire confiance et je te donnerai le temps pour que tu me démontres que je peux te faire confiance.

Finalement, des répondants ont souligné l'importance d'être humble, c'est-à-dire de ne pas toujours avoir raison et de ne pas être le seul à avoir la solution:

Il faut apprendre l'humilité. Le syndicat n'a pas toujours raison.

Cette attitude devient possible quand les personnes se sentent respectées et reconnues pour ce qu'elles sont. Pour créer ces conditions et développer ces nouvelles normes entre des gens qui se percevaient auparavant comme des adversaires, une aide extérieure compétente est souvent un incontournable au début de la démarche. Par la suite, les leaders patronaux et syndicaux peuvent se porter garant de ces nouvelles normes.

Dans la mise en place d'une approche de partenariat, bien que l'on puisse penser à tout un ensemble d'activités susceptibles d'aider les parties, le développement d'une véritable relation de confiance est fondamental au succès du partenariat et à l'exercice des rôles. L'appui d'une tierce partie apparaît nécessaire pour faciliter le processus de changement dans la dynamique entre les parties.

3.3.2 Maîtrise de la nouvelle approche des relations du travail

Un processus de médiation préventive réussi est souvent un préalable à une démarche de partenariat. Mais, même une fois ce pas franchi, la maîtrise d'un tel processus au quotidien n'est pas chose facile. Désapprendre ce que l'on fait depuis des années pour réapprendre des pratiques entièrement nouvelles nécessite temps et énergie.

La formation des intervenants est importante mais elle doit être soutenue par la mise en place de mécanismes de soutien au quotidien dont les principaux sont le coaching et des occasions fréquentes d'échanges et de feedback. De plus, il est nécessaire que les représentants patronaux et syndicaux réalisent une démarche d'apprentissage simultanée afin de pouvoir harmoniser leurs façons de travailler ensemble. Divers moyens pratiques peuvent venir appuyer concrètement cette démarche d'apprentissage simultanée. Par exemple :

- participer ensemble à des activités de formation;
- mettre en place un comité paritaire d'harmonisation des nouvelles pratiques
- faire des présentations conjointes (parties patronale et syndicale) aux employés
- avoir des rencontres régulières entre les parties (et ce à différents niveaux) pour partager des informations et résoudre des problèmes au quotidien;
- faire périodiquement (ex.: une fois l'an) un diagnostic conjoint de l'évolution du partenariat;
- se donner un plan d'action.

La structure et les modes de fonctionnement doivent également être adaptés à l'approche afin de favoriser la participation. Par exemple, décentraliser/déléguer le pouvoir vers la base, créer des comités de travail et autres mécanismes d'information et de consultation.

Voici quelques commentaires des répondants sur quelques-uns de ces aspects. En matière de formation conjointe et de coaching:

On s'est donné un programme de formation sur trois jours. Le jour trois, 100% des chefs de groupe ont été rencontrés avec leur délégué et on les a habilités à résoudre des problèmes ensemble, dans leur rôle respectif avec un même outil, une même approche.

Dans le quotidien, beaucoup de coaching. [...] Regarde, c'est quoi qui n'a pas fonctionné? Si on est capable d'avoir la maturité nécessaire pour se le dire et être honnête dans ce qui nous dérange l'un et l'autre et être capable de dire: "Ben, parce que quand t'agis de telle façon, moi je comprends pas." Quand t'es capable aussi de dire: "Ben, quand tu fais ça ou tu dis ça, à tort ou à raison, je le prends personnel."

Il faut être capable de compter sur une aide quand on est dans le besoin.

Au départ, j'avais un vis-à-vis qui, [...] de par ma personnalité, ça aurait pu s'accrocher. [...] Alors, il y a eu une espèce d'encadrement et je peux dire qu'aujourd'hui mon vis-à-vis en question a énormément changé et sûrement que j'ai changé aussi. [...] On dirait qu'il y a des gardiens du sens autour de ça. Que ce soit du côté de la gestion, comme du côté syndical.

Il y a des points à surveiller, des post mortem à faire après des dossiers, des mises au point, des discussions [...] Il faut que les ajustements soient discutés de part et d'autre [...] et que ça se fasse avant que la méfiance redevienne la même. N'aie pas peur d'aller chercher de l'aide. Faut se donner des moyens. Faut que ça se fasse dans le respect. Faut accepter la critique.

Il faut prévoir et tenir des rencontres régulières, faire des présentations conjointes. C'est essentiel.

Sauf que moi, j'exigeais que la réunion avec les trois chefs de groupe et délégués se fasse une fois par mois, régulièrement, et on ne prendra pas des dates au hasard, mettons, on va prendre le 2^e mardi du mois, tu réserves la salle à 9h pour l'année. Ça durera 15 minutes si il faut, mais on se parle.

On avait des petits comités terrain aussi. Ça permet des échanges et ça évite que le couvercle saute. On règle au fur et à mesure.

[...] sur le terrain, on a aussi travaillé ensemble à démontrer que, quand il y avait des ententes, on les présentait ensemble.[...] en même temps dans la salle, il y avait des gens de l'exécutif et d'autres délégués. On s'assurait qu'on passait le même message et on montrait dans nos façons de faire qu'on n'était pas en conflit.

Ces quelques exemples concrétisent l'importance de développer une culture où l'élément humain est considéré comme aussi important à la bonne marche de l'entreprise que la technologie ou les méthodes de travail. Culture et maîtrise de la nouvelle approche vont de pair.

3.3.3 Renforcement de capacités pour assurer la légitimité du partenariat et des personnes qui le représentent

Au cœur de la transformation des relations du travail se pose toute la question de la légitimité (et non de la légalité) d'opérer un tel changement. Cette nouvelle manière d'entrer en relation avec la partie patronale et de résoudre ensemble les problèmes peut facilement être perçue comme illégitime par ceux et celles qui sont des militants de longue date.

J'ai juste une crainte. C'est, qu'à un moment donné, notre capitaliste de boss va reprendre son jeu. Il va abuser de nous autres encore une fois. Il va trouver un autre moyen pour nous en arracher encore un peu.

Comment peut-on réellement faire confiance à des patrons? Du côté du patronat, une méfiance semblable existe. En effet, plusieurs employeurs sont très réticents à reconnaître la légitimité des

syndicats et à leur accorder davantage de place dans la vie de l'entreprise (Roche, 2001; Lapointe, 2001), certains employeurs préférant encore opérer les changements en contournant le syndicat plutôt qu'en l'impliquant, comme a pu le constater Lapointe (2001).

Or, comme tout le processus de changement vers le partenariat repose sur la confiance entre les personnes et que cette manière de faire des relations du travail s'écarte radicalement des habitudes de pensée et des normes établies, il faut pouvoir compter sur des leaders forts, crédibles, légitimes. En effet, il est beaucoup plus facile pour un leader dont la légitimité est forte de s'écarter des normes ou règles établies et d'en appliquer de nouvelles que pour un représentant dont la légitimité est faible (Roy, 1990). Nous croyons donc que les leaders syndicaux ont tout intérêt à renforcer certaines capacités susceptibles de leur donner une légitimité forte qui leur conférera le pouvoir nécessaire pour opérer un changement d'approche aussi radical.

Dans les écrits sur le sujet, des auteurs se sont interrogés sur les capacités ou habiletés que les syndicats et leurs représentants devaient posséder ou développer pour être considérés comme des leaders forts, solides, crédibles en contexte de partenariat ou de restructuration d'entreprise. Selon notre analyse, la littérature sur le sujet et les résultats de notre recherche vont dans la même direction. C'est pourquoi nous présentons dans un premier temps certaines capacités qui, du point de vue des auteurs consultés, sont susceptibles de renforcer le pouvoir et la crédibilité des syndicats en situation de partenariat, puis nous illustrons dans un deuxième temps les capacités qui nous semblent des plus importantes compte tenu des résultats de notre recherche.

Pour Rubinstein et Kochan (2001), l'expérience de Saturn suggère clairement la nécessité d'un nouveau modèle pour les syndicats locaux qui désirent participer à la gestion et à la gouvernance des entreprises tout en s'assurant de représenter efficacement leurs membres. Après avoir observé pendant plusieurs années l'évolution du syndicat chez Saturn, ils ont dégagé les caractéristiques les plus importantes de ce nouveau modèle.

- La capacité des syndicats d'ajouter de la valeur à la gestion et à la performance de l'entreprise en augmentant la qualité de la prise de décision et l'efficacité de sa mise en œuvre.
- L'habileté à bien représenter les intérêts collectifs de leurs membres dans les processus de prise de décision conjoints.
- La capacité d'équilibrer efficacement la représentation collective avec la représentation individuelle des membres qui se sentent lésés dans leurs droits.
- L'habileté et la volonté de mobiliser leurs membres et d'utiliser le nouveau levier acquis à travers la co-gestion pour soutenir le partenariat, renforcer le syndicat, et si nécessaire, confronter la partie patronale lors de négociations sur des enjeux vitaux pour la partie syndicale par rapport auxquels les parties sont en conflit. (ex.: la protection des emplois et les décisions d'investissement à long terme)
- L'habileté à promouvoir et à soutenir la démocratie interne du syndicat en gérant les conflits internes au syndicat de façon à ne pas nuire ou mettre en péril la pérennité du partenariat.
- L'habileté à gérer de façon efficace les frontières entre le syndicat local et le syndicat national, la corporation, d'autres syndicats locaux, les fournisseurs, les clients et la communauté.

Selon Rubinstein et Kochan (2001), en contexte de partenariat, les syndicats doivent être capables de développer des réseaux internes denses permettant de partager avec les membres de la base l'information et le pouvoir d'influencer les décisions. Ce sont des habiletés et des capacités considérées comme essentielles pour protéger les emplois à long terme dans la nouvelle économie.

*Unions, however, cannot meet their historic obligations to workers and society by clinging to or hoping for a return to what made them successful in the past. At Saturn, the local union has created its own dense social network that builds a broad base of leadership and participation, contributes to the performance of the enterprise, and derives bargaining power from its new role. Leaders and rank-and-file members in this local union are developing the capacity to share in the problem solving, management, and governance of the enterprise – skills and capabilities we see as essential to securing workers' long-term careers in the new economy.*⁸

*Information-sharing and social network-building processes are critical to a modern local union. [...] The big challenge for union leaders is to keep from getting too isolated from the membership as they engage in dialogue with management.*⁹

Frost (2000) s'est intéressée aux capacités que les syndicats et leurs leaders doivent posséder pour être en position de négocier avec la partie patronale la construction de nouvelles formes d'organisation du travail qui soient bénéfiques pour eux-mêmes, leurs membres et les entreprises. Ces capacités sont celles de :

- avoir accès aux informations;
- éduquer et mobiliser les membres;
- influencer le processus de prise de décision à plusieurs niveaux (stratégique, fonctionnel et opérationnel);
- équilibrer la coopération et le conflit.

Frost (2000) considère cette dernière comme peut-être la plus importante des capacités à posséder.

The final, and perhaps most critical, capability a local union needs in order to effectively engage with management over workplace redesign is the ability to

⁸ Cependant les syndicats ne peuvent plus répondre à leurs obligations historiques à l'endroit des travailleurs et de la société en s'agrippant au passé ou en espérant revenir à ce qui a fait autrefois leur succès. Chez Saturn, le syndicat local a créé son propre réseau social dense, ce qui lui a permis d'avoir de larges assises pour asseoir le leadership et la participation, de contribuer à la performance de l'entreprise et d'obtenir un pouvoir de négociation de par son nouveau rôle. Les leaders et les membres à la base de ce syndicat local sont en train de développer une capacité à partager entre eux la participation à la résolution des problèmes, à la gestion et à la gouvernance de l'entreprise. Ce sont des talents et des habiletés que l'on perçoit comme essentiels pour assurer des emplois à long terme dans la nouvelle économie. (traduction libre)

⁹ Le partage d'information et les processus de construction de réseaux sociaux sont essentiels à un syndicat local moderne. [...] Un défi majeur des leaders syndicaux est d'éviter de se retrouver trop isolé de ses membres au moment où ils s'engagent dans un dialogue avec la partie patronale. (traduction libre)

balance cooperation and conflict. [...] The leadership of both Local 1010 and Local 8782 explicitly recognized the need to maintain their independence while engaging in cooperative efforts. [...] "We still have a traditional relationship (with management) and are proud of it. Cooperation from a position of strength is what we are aiming for." [...] "Yeah, trust is an integral part of it. They can trust us to be the union and we ca trust them to be management."¹⁰

Lévesque et Murray (2003) considèrent qu'un syndicat local qui décide d'aller en partenariat doit être attentif à développer, maintenir et renouveler trois types de capacités s'il veut être perçu comme légitime à court, moyen et long terme:

- une capacité stratégique d'agir comme un syndicat de proposition, c'est-à-dire d'avoir une position autonome et proactive vis-à-vis de l'autre partie;
- une capacité d'obtenir un degré de solidarité interne et de vie démocratique élevé;
- une capacité de développer des alliances externes, de faire partie de réseaux d'expertise et de solidarité avec sa propre structure syndicale mais également avec d'autres syndicats, la communauté et divers groupes sociaux.

Une position proactive du syndicat tendrait à renforcer l'identification des adhérents à leur syndicat. Il ne s'agit pas d'épouser ou de s'opposer aux nouvelles formes d'organisation du travail mais plutôt de formuler des positions syndicales autonomes qui reflètent les besoins des travailleurs dans leur milieu de travail et expriment leurs aspirations quant à la qualité de leurs emplois.

De ces recherches, nous retenons **cinq capacités** que nous aborderons dans les lignes qui suivent pour illustrer leur importance dans le maintien de la pérennité des partenariats. Ces capacités sont :

- **d'avoir accès à toutes les informations pertinentes à la prise de décision;**
- **d'avoir un degré élevé de solidarité et de vie démocratique interne;**
- **de partager avec les membres le pouvoir d'influencer la résolution des problèmes conformément à l'entente de partenariat**
- **d'équilibrer la coopération et les rapports de force (la confrontation);**
- **de développer des réseaux internes et externes denses.**

¹⁰ La dernière, et peut-être la plus critique des capacités qu'un syndicat local doit posséder pour s'engager de façon efficace dans des réorganisations du travail avec la partie patronale est l'habileté à équilibrer la coopération et le conflit. [...] Autant le leadership du syndicat du local 1010 que le leadership du syndicat du local 8782 reconnaissent de façon explicite le besoin de maintenir leur indépendance au moment où ils s'engagent dans des efforts de coopération. [...] « Nous continuons d'avoir des relations traditionnelles (avec la partie patronale) et nous sommes fiers de cela. La coopération à partir d'une position de force est ce que nous recherchons. » [...] « Oui, la confiance fait partie intégrale de cela. Ils peuvent nous faire confiance d'être un vrai syndicat et nous pouvons leur faire confiance d'être de vrais patrons. ». (traduction libre)

Accès aux informations

Les représentants syndicaux nous ont fait part de l'importance d'avoir un accès complet à toutes les informations pertinentes relatives à un problème avant d'en arriver à une entente. Cet accès est essentiel s'ils veulent être en mesure de défendre adéquatement les ententes auprès de leurs commettants. Dans une des situations étudiées, nous avons pu constater l'importance de cette capacité. En effet, le président d'un syndicat songeait sérieusement à se retirer de l'entente de partenariat parce qu'il n'arrivait pas à obtenir toutes les informations dont il avait besoin sur un des enjeux fondamentaux de l'entente. Ce faisant, il ne se sentait plus en mesure d'informer adéquatement et de convaincre ses commettants. Se sentant coincé entre les intérêts de ses membres et une incapacité de plus en plus grande à défendre l'entente, il se voyait contraint d'adopter une position de repli pour ne pas perdre toute crédibilité.

Solidarité et vie démocratique

Pour pouvoir réaliser son agenda, le syndicat doit pouvoir compter sur l'identité collective et la cohésion de ses membres. Cette solidarité interne nécessite une participation élevée et soutenue des membres à la vie syndicale (réunions, assemblée...) et une présence de nombreux délégués sur le terrain. On doit également prévoir et mettre en place des moyens de communication efficaces, organiser des activités de formation et susciter des occasions fréquentes d'échange entre les syndiqués et leurs représentants. Cela exige de la part des représentants beaucoup de disponibilité et d'investissement personnel.

Des répondants nous ont fait part de certaines craintes relatives à une baisse de la vie démocratique et de la solidarité syndicale depuis l'arrivée du partenariat. Par exemple, une baisse de la participation aux assemblées syndicales. Par contraste, ils considèrent que le temps consacré par leurs représentants pour rencontrer l'employeur occupe beaucoup de place. Des répondants ont également soulevé une inquiétude grandissante quant au risque d'un écart de plus en plus grand entre ceux qui sont très impliqués dans l'expérience de partenariat et ceux qui ne sont pas impliqués.

Plusieurs espèrent que cet écart pourra être rétréci si le partenariat est davantage décentralisé vers la base de telle sorte que l'on puisse parler le même langage et vivre des expériences semblables quelle que soit la position occupée. Il est évident que les gens ne veulent pas uniquement être informés mais participer aux décisions qui les concernent. Advenant le cas où les syndiqués ont le sentiment d'une baisse de la démocratie ou d'être moins bien représentés, le pouvoir de l'exécutif en est d'autant diminué.

Partage avec les membres du pouvoir d'influencer

Hurd, Milkman et Turner (2003) différencient deux types de partenariat patronal-syndical. Le premier type est un partenariat qui se limite à un noyau limité de participants des deux côtés, soient les officiers du syndicat et quelques gestionnaires désignés pour la partie patronale. Ce type de partenariat est caractérisé par une coopération patronale-syndicale superficielle et une faible participation des employés. Le deuxième type de partenariat syndical-patronal est beaucoup plus décentralisé et offre une plus grande opportunité de participation et de

représentation de la base. Nous avons retrouvé dans notre échantillon ces deux modèles très contrastés de partenariat.

Dans un des milieux où l'on a retrouvé le premier type de partenariat, celui-ci n'a pas survécu au départ des acteurs qui étaient à l'origine de cette expérience même si le partenariat était en place depuis près d'une dizaine d'années. Ce type de partenariat demeure très fragile de par leur forte dépendance à quelques acteurs. Par contre, dans la majorité des situations étudiées, les acteurs étaient préoccupés de faire descendre le partenariat jusque sur le terrain et d'arriver à impliquer le plus possible autant les gestionnaires de premier niveau que les délégués syndicaux et les membres de la base. Ils étaient convaincus que si les membres de la base étaient réellement impliqués dans les décisions, il se développerait une nouvelle culture des relations du travail et l'avenir du partenariat serait assuré.

Équilibre entre la coopération et les rapports de force (confrontation)

Il est utopique de penser que toutes les situations pourront faire l'objet d'une entente entre les parties. Lorsqu'un différend majeur survient, qu'un consensus n'est pas possible et que la décision à prendre est susceptible d'entraîner des impacts majeurs sur les intérêts de l'une ou l'autre partie, les parties auront intérêt à changer leur approche passant de la coopération à la reconnaissance du conflit et au rétablissement de rapports de force. En partenariat, ces situations devraient être plutôt rares mais, lorsqu'elles surviennent, la partie syndicale doit être en mesure de changer ses stratégies et comportements et pouvoir compter sur un appui solide de ses membres pour le faire.

Prenons quelques exemples. Le premier exemple vient de la littérature et concerne l'expérience de Saturn, Spring Hill, Tennessee. Alors que GM prévoyait lancer un nouveau produit Saturn, un véhicule de type sport utilitaire, il avait décidé de le fabriquer dans une usine différente de celle qui avait lancé la première génération des produits Saturn. L'usine de Spring Hill craignait pour ses emplois si GM décidait de ne pas investir dans leur usine la fabrication de cette seconde génération de véhicules. Dans les circonstances, la position du syndicat en a été une de confrontation avec la partie patronale, allant jusqu'à menacer GM de se retirer définitivement du partenariat si GM ne modifiait pas sa position. Cela a donné lieu à une négociation musclée entre les parties, qui a duré vingt-et-un mois, jusqu'à ce que GM opte pour fabriquer le nouveau véhicule à l'usine de Spring Hill en échange de certaines conditions (Rubinstein et Kochan, 2001).

Dans deux des situations de notre étude, les syndicats ont eu à certains moments à modifier leur position. Dans un premier cas, l'employeur avait remis unilatéralement en question une entente convenue de bonne foi concernant certaines conditions relatives aux vacances, conditions qui n'étaient pas prévues à la convention collective. Le syndicat a opté pour une stratégie d'opposition et le litige s'est réglé rapidement. Dans le second cas, la partie patronale se retirait petit à petit de l'entente de partenariat et revenait progressivement à une approche plus traditionnelle jusqu'à ce que la partie syndicale adopte une position de confrontation et force l'employeur à prendre clairement partie en faveur ou contre le partenariat en ces termes:

Il va falloir faire un 'move' parce que ça va péter. Ou on investit dans nos relations ou on va se battre.

Cet équilibre entre la coopération et la confrontation n'est pas toujours facile à trouver et certains syndiqués craignent que cela ne devienne plus possible si la coopération devient trop forte. Pour le moment, leurs commentaires nous sont davantage apparus comme l'expression d'une crainte plutôt que d'une réalité.

Pendant 15 ans, t'as pas de conflit, donc t'as pas à cultiver le militantisme. La mobilisation, ça se fait quand t'es rendu sur la ligne de piquetage. Mais tant que t'es pas rendu là, ça laisse un peu les gens bien indifférents.

Un aspect négatif à ça, c'est peut-être qu'on baisse les bras. [...] En tant que syndicat, on a une grande ouverture vis-à-vis les cadres, vis-à-vis la politique, vis-à-vis les habitudes de la compagnie. Mais, advenant qu'il arrive un nouveau PDG avec une nouvelle équipe [...], avec une nouvelle philosophie. Ben on va se faire laver complètement sur tous les points.

Développement de réseaux internes et externes

Au cours de notre collecte de données, nous avons eu l'occasion de rencontrer différents experts sur la question de la concertation et du partenariat. Une des pistes de solutions à l'adaptation des représentants syndicaux à l'exercice de leur rôle, qui nous a été fortement suggérée au cours de nos entretiens, est celle du développement de réseaux denses entre les acteurs de différents milieux qui expérimentent et vivent le partenariat. En pratique, les répondants nous ont confirmé qu'ils se sentaient relativement isolés et, à notre connaissance, il n'existe pas à l'heure actuelle de réseaux regroupant les acteurs qui vivent de telles expériences. Cet isolement ne favorise pas la génération, le partage et l'amélioration des connaissances sur le partenariat. De plus, compte tenu qu'il s'agit d'un changement majeur de culture dans le monde des relations du travail, la création de réseaux pourrait favoriser une plus large diffusion de cette approche et pourrait permettre une consolidation des expériences en cours. Cela aiderait également à renforcer l'exercice des rôles en légitimant à une plus grande échelle la pertinence et l'intérêt de revoir les relations du travail pour faire une place plus grande à la coopération sans diminuer pour autant la capacité syndicale à bien défendre les intérêts de ces membres.

En résumé

Les principales solutions à retenir pour faciliter l'adaptation à l'exercice du rôle de représentant syndical en contexte de partenariat viennent en appui au changement personnel que vivent les représentants et en appui à leur rôle de défenseur de l'entente de partenariat et de sa légitimité.

En ce qui a trait au changement personnel, les solutions pourraient s'appliquer tout autant aux représentants patronaux que syndicaux, d'ailleurs une démarche simultanée a intérêt à être mise de l'avant: personne ressource externe pour le rétablissement de relations de confiance, formation, coaching, occasions d'expérimenter l'approche et d'apprendre à partir des erreurs.

En ce qui a trait à la légitimité du partenariat syndical-patronal, le renforcement de capacités telles l'accès aux informations, le développement d'un degré élevé de solidarité syndicale et de vie démocratique, le partage du pouvoir d'influence avec les commettants, la recherche d'un équilibre entre la coopération et la confrontation et le développement de réseaux internes et externes denses sont essentiels à l'exercice du rôle en contexte de partenariat pour faire face aux tensions qui émergent entre la défense des intérêts des membres et la participation aux décisions concernant la vie de l'entreprise.

SECTION 4 - CONCLUSION

Les partenariats syndicaux-patronaux se construisent sur des relations de confiance entre des personnes qui représentent des groupes d'intérêts différents plutôt que sur des rapports régis par tout un ensemble de règles légales (lois et normes régissant le travail). Les partenariats s'appuient cependant sur une entente formelle entre les parties qui prend souvent la forme d'un écrit ou d'un contrat, même si cette dernière fonctionne essentiellement sur la base d'un engagement volontaire des parties. Il s'agit d'une forme particulière de concertation dans laquelle les parties s'entendent pour réaliser des objectifs ou des projets communs. Dans le cadre des partenariats, au lieu d'aborder les problèmes d'organisation du travail et de relation du travail sous l'angle limité de positions à défendre, les personnes concernées conviennent d'élargir leur analyse des situations en prenant en compte les intérêts légitimes de l'autre groupe dans la recherche de solutions. Cette manière de régler ensemble les problèmes et d'arriver à des ententes sur bon nombre de sujets communs modifie en profondeur le paradigme des relations du travail en passant notamment de la confrontation à la coopération. Plutôt que de réagir à une décision prise par l'autre partie, on agit de façon proactive en participant à la prise de décision.

Avec l'émergence de ce nouveau paradigme, nous avons supposé que le rôle du représentant syndical devait subir des transformations importantes et que celles-ci risquaient de susciter des conflits de rôle lors de sa participation aux décisions dans l'entreprise. Nous nous attendions à ce que la prise en compte des impératifs de performance organisationnelle soit à certains moments incompatibles avec la défense des intérêts collectifs et individuels de ses membres.

Contrairement à nos attentes et à ce que l'on retrouve dans les écrits spécialisés du domaine, les répondants nous ont clairement indiqué qu'ils ne percevaient pas de changement fondamental dans la définition de leur rôle et qu'ils ne vivaient pas vraiment de conflits de rôle. Il y a bien sur transformation, mais selon eux, les changements se situent essentiellement dans la manière de jouer leur rôle. Bien que la redéfinition des zones d'interaction et d'influence leur confère parfois un pouvoir très important sur la vie de l'entreprise, ce nouveau pouvoir doit aussi permettre de mieux servir les intérêts de leurs membres et ainsi de mieux jouer leur rôle.

L'adaptation des représentants syndicaux à cette nouvelle façon d'exercer leur rôle dans le cadre de partenariats comporte cependant des difficultés importantes pour les individus impliqués ce qui nécessite le recours à diverses formes de soutien. Il s'agit pour ces derniers d'apprendre une nouvelle approche d'intervention et de développer leur capacité à faire confiance à des personnes qu'ils considéraient et considèrent encore quelquefois comme des adversaires. De plus, le développement d'une culture de coopération avec la partie patronale n'est pas acquise dès le départ dans le milieu et les inévitables tensions entre la participation aux décisions et la défense des intérêts des membres entretiennent le scepticisme de certains, ou à tout le moins une grande prudence en ce qui a trait à la légitimité d'un rapprochement réel avec l'autre.

Pour que la légitimité du partenariat subsiste, il est essentiel d'impliquer le plus grand nombre de personnes possibles dans sa mise en œuvre. La délégation des décisions le plus près possible de l'action permet aux commettants et aux cadres de premier niveau de vivre eux aussi le partenariat dans le quotidien. Si le partenariat ne s'exerce qu'entre quelques représentants des

parties, on peut s'attendre à ce que le changement de culture et de philosophie de gestion nécessaire à la pérennité du partenariat ne s'opèrera pas.

Les solutions visant à faciliter l'adaptation à l'exercice du rôle de représentant syndical en contexte de partenariat sont simples mais essentielles. Pour rétablir la confiance et reconstruire la relation, il nous apparaît nécessaire de se tourner vers une ressource externe qui aidera les parties à changer la dynamique de leurs relations. Une démarche de médiation préventive est un bon exemple de démarche susceptible d'aider à amorcer un tel processus. L'intervention d'une troisième partie neutre mais expérimentée dans la mise en œuvre du partenariat nous semble nécessaire pour induire une dynamique nouvelle entre les parties. Il est très difficile, voire impossible, de modifier seuls une dynamique que l'on a contribué à instaurer. Pour s'adapter à la nouvelle approche, il faut avoir accès à de la formation, du coaching, du feedback de collègues et de ses vis-à-vis. Il faut également mettre en place des mécanismes qui soient en mesure de soutenir le développement des nouvelles habiletés et de nouvelles façons de régler les problèmes. Pour bien gérer les tensions entre les différents points de vue et intérêts, les syndicats et leurs représentants doivent développer et renforcer certaines capacités qui font en sorte qu'ils sont perçus par tous les acteurs concernés comme des leaders et des représentants en qui on peut avoir confiance. Il s'agit en quelque sorte de renforcer certaines capacités afin d'assurer la légitimité du partenariat et des personnes qui le représentent.

Ces moyens ou solutions doivent s'appuyer sur une volonté forte et un engagement ferme des leaders des deux parties. La confiance a besoin de sécurité pour s'établir ou si l'on préfère de convictions profondes portées par des personnes crédibles. Mais, pour survivre à long terme, le partenariat a aussi besoin de réseaux denses tant à l'interne qu'à l'externe, qui adoptent et pratiquent en quelque sorte dans leur réalité quotidienne cette nouvelle manière de régler les problèmes et de transformer les relations du travail.

BIBLIOGRAPHIE

- Ackers, P. (2001). Paternalism, participation and parternership : Rethinking the employment relationship, *Human Relations*, 54(3), 375-384.
- Ackers, P. (2002). Reframing employment relations : The case for neo-pluralism, *Industrial Relations Journal*, 33(1) 2-19.
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C. et Ehlinger, S. (1999). Analyse de représentations et de discours. In Thiéart, R.-A. (dir.). *Méthodes de recherche en management*. Chapitre 16, Paris : Dunod, 449-475.
- Appelbaum, E. et Hunter, L.W. (2003). *Union participation in strategic decisions of corporations*. Saisie le 13 septembre 2004, de <http://www.nber.org/books/freeman/hunter-appelbaum11-11-03.pdf>
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.-M. (1999). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans Thiéart, R.-A. (Ed.). *Méthodes de recherche en management*. Chapitre 9, 224-256. Paris : Dunod.
- Bélangier, J., Lapointe, P.-A. et Lévesque, C. (2004). Les innovations organisationnelles et les blocages institutionnels dans les entreprises, in Murray et al. (2004). *L'organisation de la production et du travail: vers un nouveau modèle*, Québec: Presses de l'Université Laval.
- Bettache, M. (2003). La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec. Rapport d'enquête. Ministère du travail du Québec. Gouvernement du Québec.
- Bourque, R. (1999). Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail. *Relations industrielles*, 54(1), 136-167.
- Bourque, R. et Rioux, C. (2001). Restructuration industrielle et action syndicale locale : le cas de l'industrie du papier au Québec. *Relations industrielles*, 56(2), 336-364.
- Bryson, A. (2001). The foundation of 'partnership'? Union effects on employee trust in management. *National Institute Economic Review*, 176, 91-104.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing Consent : Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*, University of Chicago Press.
- Chartrand, B. et Ward S. (2000). *Change is inevitable, but growth is optional*. Conference Board of Canada. Rapport #298-00, Ottawa, Ontario.
- Danford, A. Richardson, M. et Upchurch, M. (2002). 'New unionism', organising and partnership : a comparative analysis of union renewal strategies in the public sector. *Capital & Class*, 76, 1-27.

Edwards, P.K. (1983). The Political Economy of Industrial Conflict. *Economic and Industrial Democracy*, 4(4), 461-500.

Frost, A. C. (2000). Explaining variation in workplace restructuring: The role of local union capabilities. *Industrial and Labor Relations Review*, 53(4), 559-578.

Frost, A. C. (2001a). Creating and sustaining local union capabilities : The role of the national union. *Relations Industrielles*, 56(2), 307-335.

Frost, A. C. (2001b). Reconceptualizing local union responses to workplace restructuring in North America. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 539-564.

Gill, C. et Krieger, H. (2000). Recent survey evidence on participation in Europe: Towards a European model? *European Journal of Industrial Relations*, 6(1), 109-132.

Glaser, B. et Strauss, A. (1967). *Discovery of grounded theory*. Chicago, IL: Aldine.

Gray, G.R., Myers, D.W. et Myers, P.S. (1999). Cooperative provisions in labor agreements: A new paradigm? *Monthly Labor Review (January 1999)*, 29-45.

Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1981). *Effective evaluation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Guest, D.E. et Peccei, R. (2001) Partnership at work: Mutuality and the balance of advantage. *British Journal of Industrial Relations*, 39(2), 207-236.

Harrisson, D. (2003). Les représentations de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux : Une analyse qualitative. *Relations Industrielles*, 58(1), 109-136.

Harrisson, D. et Laplante, N. (2002) *La construction du partenariat patronal/syndical : Contraintes du marché et négociations locales*. Paris: L'Harmattan,

Harrisson, D., Laplante, N. et Saint-Cyr, L. (2001). Cooperation and resistance in work innovation networks. *Human Relations*, 54(2), 215-255.

Haynes, P. et Allen, M. (2001) « Partnership as union strategy : a preliminary evaluation » *Employee Relations*, 23(2): 164-187.

Heaton, N., Mason, B. et Morgan, J. (2002). Partnership and multi-unionism in the Health Service. *Industrial Relations Journal* 33(2), 112-126

Hollander, E.P. et Julian, J.W. (1970). Studies in leader legitimacy, influence, and innovation. In L. Berkowitz (dir.) *Advances in experimental social psychology*, vol. 5 (p. 33-69). New York: Free Press.

Hurd, R., Milkman, R. et Turner, L. (2003). Reviving the American Labour Movement: Institutions and Mobilization. *European Journal of Industrial Relations*, 9 (1), 99-117.

Kochan, T. et Osterman, P. (1994) *The mutual gains enterprise : Forging a winning partnership among labor, management and government*, Boston , MA. : Harvard Business School Press.

Kochan, T., Katz, H. et McKersie, R. (1986). *The Transformation of American Industrial Relations*. New York : Basic Books.

Lapointe, P.-A. (2001). Partenariat, avec ou sans démocratie. *Relations Industrielles*, 56(2), 244-278.

Lévesque, C. et Murray, G. (2003). Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale: clés de lecture pour un renouveau. *La Revue de l'IRES*, 41 (1), 149-176.

Lupton, T. (1963). *On the Shop Floor*. Oxford: Pergamon.

Maschino, D. (2003). Quelques précisions sur la concertation patronale-syndicale. Ministère du travail du Québec. Gouvernement du Québec.

Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003) *Analyse des données qualitatives*. (Trad. M.H. Rispal.) (2^e éd.). Bruxelles: Université de Boeck. (1^{er} éd. XXX)

Milinski, S. (1998). Obstacles to sustaining a labor-management partnership : A management perspective, *Public Personnel Management*, 27(1), 11-21.

Murray, G., Bélanger, J., Giles, A. et Lapointe, P.-A. (2004) (dir.). *L'organisation de la production et du travail: vers un nouveau modèle?* Québec: Les presses de l'Université Laval.

Ozaki, M. (1996). Relations professionnelles et organisation du travail dans les pays industriels. *Revue internationale du travail*, 135, 39-65.

Poole, M., Lansbury, R. et Wailes, N. (2001) "A comparative analysis of development in industrial democracy", *Industrial Relations*, 40(3), 490-525.

Roche, W.K. (2000). The end of new industrial relations? *European Journal of Industrial Relations*, 6(3), 261-282.

Roche, W.K. (2001). The Individualisation of Irish Industrial Relations? *British Journal of Industrial Relations*, 39(2): 183-206.

Roy, D. (1954). Efficiency and the fix: Informal intergroup relations in a piece-work machine shop. *American Journal of Sociology*, 60, 255-266.

Roy, M. (1990). *Nonlegitimate use of power in organizations*. Thèse de doctorat, Université de Boston (É-U), disponible chez University Microfilms International, 300 N. Zeeb Road, Ann Arbor, Michigan 48106. No de Commande: UMI 99015965.

- Roy, M., St-Jacques, D., Guindon, J.C. et Fortier, L. (2001). *Audit de gestion - Réorganisation du travail à une usine du secteur des pâtes et papiers...* Rapport inédit, Chaire d'étude en organisation du travail, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec.
- Rubinstein, S.A. (2000). The impact of Co-Management on Quality Performance : The Case of the Saturn Corporation. *Industrial and Labor Relations Review*, 53(2), 197-218.
- Rubinstein, S.A. (2001a). A different kind of union: Balancing co-management and representation. *Industrial Relations*, 40(2), 163-203.
- Rubinstein, S.A. (2001b). The local union revisited: New voices from the front lines. *Industrial Relations*, 40(3), 405-435.
- Rubinstein, S.A. et Kochan, T. (2001) *Learning from Saturn : A Look at the Boldest experiment in Corporate Governance and Employee Relations*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Rynes, S.L., Bartunek, J.M. et Daft, R.L. (2001). Across the great divide: Knowledge creation and transfer between practitioners and academics. *Academy of Management Journal*, 44(2), 340-355.
- Sayles, L.R. (1958). *The Behavior of industrial work groups: Predictions and control*. New-York: Wiley.
- Strauss, A. (1978). *Negotiations: Varieties, processes, and social order*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1997). *Grounded Theory in Practice*. Sage.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research*. (2e ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (1er ed. 1990)
- Stuart, M. et Martinez L. M. (2002). Social Partnership and the Mutual Gains Organization : Remaking Involvement and Trust at the British Workplace. *Economic and Industrial Democracy*, 23(2), 177-200.
- Walker, C. et Guest, R. (1952). *The man on the assembly line*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

ANNEXE I

QUESTIONNAIRE PRÉALABLE À L'ATELIER

QUESTIONS DE PRÉPARATION
Représentant syndical

Veillez indiquer :

Qui êtes-vous ? _____

Pour quelle organisation travaillez-vous ? _____

Depuis combien de temps êtes-vous en partenariat ? _____

En quelques mots :

Pourquoi avez-vous choisi le partenariat ? Qu'est-ce qui a été à son origine (déclencheur) ?

Comment définissez-vous le partenariat tel que vous le pratiquez?

Qu'est-ce qui a marqué l'évolution de votre partenariat? (Continuité / incidents de parcours, etc.)

Qu'est-ce que le partenariat a changé dans votre rôle et dans vos relations? (Direction, syndicat national, membres, autres syndicats, etc.)

Avez-vous vécu des conflits de rôles associés au partenariat (pour vous ou votre vis-à-vis patronal), si oui, lesquels ?

QUESTIONS DE PRÉPARATION
Représentant patronal

Veillez indiquer :

Qui êtes-vous ? _____

Pour quelle organisation travaillez-vous ? _____

Depuis combien de temps êtes-vous en partenariat ? _____

En quelques mots :

Pourquoi avez-vous choisi le partenariat ? Qu'est-ce qui a été à son origine (déclencheur) ?

Comment définissez-vous le partenariat tel que vous le pratiquez?

Qu'est-ce qui a marqué l'évolution de votre partenariat? (Continuité / incidents de parcours, etc.)

Qu'est-ce que le partenariat a changé dans votre rôle et dans vos relations? (siège social, cadres, représentants syndicaux, employés)

Avez-vous vécu des conflits de rôles associés au partenariat (pour vous ou le représentant syndical), si oui, lesquels ?

ANNEXE II

ATELIER DE DISCUSSION

ATELIER DE DISCUSSION
Jeudi, le 26 février 2004 8:30 – 16:30

8:30 Petit déjeuner continental

À 9 heures, les représentants syndicaux se retrouvent dans la salle Hibiscus A et les représentants patronaux se retrouvent dans la salle Hibiscus B.

9:00 Mot de bienvenue
Présentation des participants:
 Qui êtes-vous?
 Pour quelle organisation travaillez-vous?
 Depuis combien de temps êtes-vous en partenariat?

CONTEXTE

 Tour de table

 Décrire en quelques mots votre partenariat
 Pourquoi avoir choisi de travailler en partenariat?
 Qu'est-ce qui fait que cela marche dans votre milieu? À quoi cela tient-il?
 Comment voyez-vous votre rôle dans le cadre du partenariat?

SITUATIONS DE CONFLITS

 Quelles sont les situations où il y a eu conflit entre les deux parties ou quelles sont les situations où il aurait pu y avoir conflit?
 Quelles sont les situations où il y a eu conflit avec vos commettants?
 Y a-t-il eu des situations où vous vous êtes senti coincé entre vos engagements envers l'autre partie et les attentes de vos commettants?

10:30 PAUSE

APPROCHES POUR ÉVITER LES CONFLITS

 Qu'est-ce que je fais pour éviter de me mettre en situation de conflit?
 Qu'est-ce que je fais pour éviter que l'autre soit en situation de conflit?
 Qu'est-ce que l'autre partie fait pour éviter que je sois en situation de conflit?

12:00 DÎNER

Après le dîner, mise en commun des discussions de l'avant-midi et poursuite des échanges

13:00 Présentation des participants de l'autre groupe:
 Qui êtes-vous?
 Pour quelle organisation travaillez-vous?

MISE EN COMMUN DES APPROCHES POUR ÉVITER LES CONFLITS

15:00 PAUSE

DISCUSSIONS

 Quels sont les pièges à éviter?
 Y a-t-il des besoins de formation ou de soutien particuliers au partenariat?
 Quel est l'avenir du partenariat?

ÉVALUATION DE LA JOURNÉE

16:30 FIN DE L'ATELIER

ANNEXE III

THÈMES ET SOUS-THÈMES DES ENTREVUES

THÈMES ET SOUS-THÈMES DES ENTREVUES

Objectifs de la recherche :

- Circonscrire les contours du nouveau rôle du représentant syndical vivant un partenariat syndical-patronal.
- Identifier les difficultés que vivent les représentants syndicaux au cours de l'adaptation à ce nouveau rôle.
- Dégager des pistes et construire des outils pouvant faciliter l'adaptation du représentant syndical à ce nouveau rôle.

Thèmes s'inspirant des objectifs :

1. Mise en contexte : Présentation sommaire de la recherche et de ses objectifs

2. Prise de contact avec le candidat :

- Fonction actuelle
- Son historique au sein de l'entreprise
- Sa compréhension du partenariat actuel (on parle plus de **médiation préventive**)
- Sa position – ce qu'il pense des résultats de la médiation préventive

3. Thème : Nouveau rôle (description et changement)

Anciens rôles traditionnels (patronal/syndical) vs nouveaux rôles dans un contexte de médiation

Changements significatifs dans leur rôle (pour lui et pour les autres)

Raconter sous forme d'anecdotes les événements significatifs dans son nouveau rôle

Exemple de question :

- Comment c'était avant et comment c'est maintenant ?
- Quel est l'aspect qui a le plus changé dans le rôle ?

4. Thème : Difficultés rencontrées dans l'exercice du nouveau rôle

Obstacles rencontrés dans ce nouveau rôle

- Y a-t-il d'autres exemples que tu pourrais nous raconter ? (sous forme d'anecdotes)
- Quel est le plus gros obstacle que vous avez observé ou rencontré ou vécu ?

5. Thème : Centrales syndicales et support fourni (Si c'est un membre de l'exécutif)

Support obtenu de la Centrale syndicale

6. Thème : Piste ou suggestions / outils

Moyens utilisés pour aider les nouveaux membres dans son rôle ?

- Quel conseil donnerais-tu pour que le partenariat ou la concertation fonctionne bien ?

ANNEXE IV

ÉTUDE DE CAS

CAS #1

Secteur de transformation agro-alimentaire
(Partenariat existant depuis trois ans)

Étude de cas
sur le partenariat syndical-patronal

Cas #1

**Moyenne entreprise
Secteur de transformation agro-alimentaire
(Partenariat existant depuis trois ans)**

Centre d'étude en organisation du travail
Faculté d'administration
Université de Sherbrooke

Juin 2005

CAS #1 - Secteur de transformation agro-alimentaire

Moyenne entreprise
(Partenariat existant depuis trois ans)

DÉBUT DU PARTENARIAT

Les débuts de l'entreprise remontent aux années 1930. D'abord de dimension artisanale, l'entreprise de type familial prend de l'ampleur dans les années 1960 et atteint une envergure industrielle avec la construction d'une nouvelle usine en 1968. À cette époque, les employés sont regroupés dans un syndicat indépendant. L'entreprise est intégrée verticalement et réalise elle-même toutes les activités depuis la transformation de son produit à sa mise en marché.

Les relations du travail dans les années 80 sont relativement tendues et agitées. Elles sont marquées par divers affrontements entre les parties. L'affiliation à la Centrale syndicale est suivie d'une grève en 1989. Un nouvel exécutif syndical est alors mis en place et les années qui suivent sont caractérisées par des relations du travail difficiles qui reflètent le climat de confrontation existant entre les parties.

La concurrence de plus en plus féroce, de même que la tendance à la concentration des marchés mènent à la vente de l'entreprise en 1993 à une multinationale spécialisée dans la production à grande échelle. Contrairement à l'ancienne stratégie de l'entreprise, les nouveaux dirigeants concentrent leurs efforts uniquement sur les activités de production. Il s'ensuit une série de changements importants dont la fermeture de l'entrepôt et des départements de livraison et d'expédition qui conduisent à l'abolition de plus de 80 postes de travail entre 1997 et 1999.

L'entreprise embauche alors un spécialiste en relations du travail dans un contexte où les tensions ont déjà atteint un niveau très élevé. Lors des négociations, un avocat joue le rôle de porte-parole patronal et le conseiller syndical de la Centrale représente la partie syndicale. La négociation se déroule uniquement par l'entremise de ces intermédiaires, ce qui illustre le caractère formel des relations entre les acteurs de part et d'autre.

Devant l'impasse des négociations, la partie patronale demande l'intervention d'un conciliateur. À cette époque, la direction doit procéder à des modifications technologiques importantes pour accroître la productivité de l'usine qui présente la pire performance du groupe. Elle doit aussi fermer des départements ce qui crée encore plus de tensions avec la main-d'œuvre. La modernisation des installations de production contraint les employés à apprendre rapidement de nouvelles façons de faire. L'organisation du travail est entièrement transformée par l'arrivée de la nouvelle technologie. Les anciens employés craignent d'être incapables d'apprendre les nouvelles tâches compte tenu de leur faible niveau de scolarité ce qui suscite de nouvelles tensions sur le terrain entre les employés plus anciens et les nouveaux.

Après 10 mois de négociation et 23 séances de conciliation, le conseil général du syndicat composé de 17 représentants incluant l'exécutif propose le refus de l'entente de principe malgré

la recommandation favorable du comité de négociation. Finalement l'assemblée générale accepte l'entente de principe à 70 %. On note à ce moment une division importante au sein des membres de l'exécutif syndical.

Il devient évident pour tous les intervenants que les relations conflictuelles fondées sur des positions antagonistes sont contreproductives et qu'il faut trouver une nouvelle voie pour changer les rapports entre les parties. C'est alors que le président du syndicat de l'époque propose d'entreprendre une démarche de médiation préventive avec l'aide du Ministère du travail. Ce mécanisme vise à traiter les différends avec l'aide d'un intervenant externe du ministère, dans un format structuré concernant des enjeux de relations du travail qui sont extérieurs à l'application du cadre de la convention collective.

Dans l'année qui suit la signature de l'entente, l'exécutif syndical est complètement changé lors d'une élection et du côté patronal, un nouveau président prend la direction des opérations canadiennes. Les deux parties s'entendent pour tenter l'expérience de la médiation préventive. La volonté de modifier les relations du travail et de fonctionner dans un esprit de concertation est présente de part et d'autre.

La première étape consiste à obtenir l'engagement des deux parties. L'objectif de la démarche consiste à améliorer les relations quotidiennes de travail entre les membres de la direction, les superviseurs, les salariés et les représentants du syndicat. Des rencontres sont prévues pour s'entendre sur un plan de travail, prévoir les libérations pour le personnel, déterminer les coûts et surtout se mettre d'accord sur les façons de faire qui permettraient de contribuer au succès de l'intervention.

L'exercice permet l'identification par les superviseurs d'une part et par les représentants désignés du syndicat d'autre part, des situations « problématiques » les plus généralisées dans l'entreprise (excluant les problèmes liés directement à l'application de la convention collective). Il s'agit pour chacun des groupes d'analyser les conséquences de ces situations sur le climat de travail et sur les opérations de l'entreprise. Des solutions réalistes susceptibles de corriger les situations décrites doivent être proposées par chacun des groupes. Un rapport synthèse pour chaque groupe fait état des perceptions recueillies lors de l'exercice et une rencontre de validation du rapport est effectuée auprès des participants. De façon typique le rapport des superviseurs concorde avec celui des syndiqués ce qui donne beaucoup de poids et de crédibilité au diagnostic pour la direction.

Les représentants de la direction et du syndicat réfléchissent chacun de leur côté sur la pertinence des observations soulevées par les rapports issus des discussions de chacun des groupes. On s'interroge sur la faisabilité des orientations et des suggestions proposées par les participants et sur les attitudes et les comportements souhaités pour améliorer les relations du travail. Des échanges directs entre les représentants de la direction et des superviseurs sont tenus pour dégager des orientations communes en vue d'améliorer la situation. Des échanges directs ont aussi lieu entre des représentants de la direction et des salariés syndiqués pour accomplir la même démarche. L'intervention permet de s'entendre sur une conception commune de ce qui doit être fait pour améliorer l'état des relations du travail et permet aussi de développer un climat de confiance impensable jusque-là.

L'exercice de médiation préventive se termine en 2002. Les parties patronale et syndicale s'entendent pour procéder à une évaluation de la situation au cours de l'année suivante. L'objectif de la médiation préventive consiste à dépasser la logique traditionnelle de confrontation et à s'engager dans un dialogue constructif pour développer ensemble une culture d'écoute où les besoins et intérêts légitimes de chacun sont entendus. Dans ce cas-ci, la démarche a débouché sur l'établissement de nouvelles relations entre tous les intervenants fondées sur l'idée qu'il y avait suffisamment d'intérêts convergents pour développer une entente de partenariat. Les personnes rencontrées considèrent aujourd'hui, l'expérience comme étant un succès. Dans les lignes qui suivent nous traitons des effets de ce partenariat sur les rôles des intervenants, le climat des relations du travail, et diverses questions associées.

FORMES QUE PREND LE PARTENARIAT

Le partenariat dans ce cas-ci s'actualise dans le partage de l'information, la prise de décision et la gestion des différends. Pour chacun de ces thèmes nous proposons un commentaire synthèse qui s'appuie sur un ensemble de citations tirées des entrevues.

Information

Le partenariat se caractérise d'abord par une libre circulation de l'information sur des sujets tels que : la performance de l'entreprise, les parts de marché, le chiffre d'affaires, la performance de l'usine en comparaison avec des unités de production semblables, l'opération des équipements.

Aujourd'hui, on a une usine où tout va bien; la performance augmente, et là il y a un gros projet qui a été présenté aux employés ce matin, en vue d'aller en France, à Paris pour les indicateurs de performance. Il y a eu un meeting ce matin et les employés vont embarquer là-dedans. Il va y avoir des réunions à peu près à chaque semaine avec les employés pour augmenter l'efficacité des machines. Parce que nous, on est comparé à d'autres usines dans le monde.

On essaie pour les communications, qu'il y en ait le plus possible. André (dir. Production) travaille là-dessus, à la semaine avec les gens sur leurs machines, leurs affaires; aux trois, quatre mois sur la performance de l'usine, avec tous les indicateurs de l'usine et une à deux fois par année sur la performance de l'entreprise. Nos attentes sur le marché, on est à telle part de marché, on a fait tant d'argent, tant de chiffre d'affaires.

Prise de décision

La direction conserve entièrement ses prérogatives concernant la prise de décisions. Il n'y a pas de cogestion. L'influence se fait surtout sentir dans les rapports entre les acteurs. On tente dans la pratique de s'entendre et de développer un consensus. Les employés influencent directement tout le domaine des opérations comme par exemple l'installation de nouveaux équipements. Ils peuvent aussi être impliqués dans des activités à l'étranger ce qui est valorisant en soi.

Non, non, non! Je ne leur parle pas de co-gestion. Tricofil, c'est mort, enterré et six pieds sous terre. On dit: on s'entend...Si vous parlez de décision: non. C'est plus une question de consensus. Ma meilleure décision, dans le fond, c'est le consensus que j'aurai été cherché.

On a planifié ensemble les jours où on travaillerait, puis comment on le ferait pour les employés. Ce n'est jamais arbitraire.

C'est ça pour moi du partenariat. Plus on a un pouvoir d'influence sur l'un et l'autre, plus ça avance.

On travaille ensemble sur toutes sortes de comités pour éliminer les pertes au niveau des produits finis et des matières premières.

Tu prends quelqu'un qui a ouvert une machine, un ouvrier, puis tu lui dis : on t'envoie en Allemagne passer une semaine. Ça permet de voir autre chose ailleurs. Ça leur permet de voyager aussi. Un opérateur est allé deux mois au Mexique, il y a deux ans. Il a mis en place une machine qu'on avait déjà ici, pour montrer aux opérateurs à l'opérer. On a pris du monde d'ici pour former les gens là-bas.

Aujourd'hui on implique les gens dans toutes les installations de machine au complet, ce sont tous des employés qui travaillent là-dessus, des comités d'amélioration des performances des machines.

Relations et gestion des différends

La nature des rapports entre les personnes passe dans un registre plus informel. Les rôles sont placés au second plan pour redonner de l'espace aux relations entre les personnes pour régler les problèmes. Le consensus étant impossible à réaliser sur tous les aspects de la vie au travail, les gens acceptent qu'il y aura aussi recours aux modalités traditionnelles prévues dans le code du travail lors de désaccords irréconciliables.

Tu vas garder tes recours, tu vas garder ta représentation, moi je vais garder le pouvoir de décision ultime, à la fin, mais c'est sûr que plus je vais utiliser mon pouvoir de décision, toi, plus tu vas utiliser ton recours, moins on va être partenaire. Mais est-ce qu'on se condamne à avoir 100% de consensus? Non!

C'est ça la différence, c'est que, pour vous donner un exemple, je suis venu le voir à matin : il y a ça, ça, ça qui ne marche pas, là je suis perdu. Avant, j'aurais dit ça marche pas, ça marche pas, puis je ne te parle pas tant que c'est pas réglé.

On a deux, trois griefs; si en l'espace de deux ans on se paye deux arbitrages, tu pourras peut-être y aller un moment donné parce que tu tiens à tes affaires et je tiens à mes affaires, donc on va y aller.

EFFETS DU PARTENARIAT SUR LE RÔLE DES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

La préoccupation centrale de cette étude concerne les conflits de rôles vécus par les représentants syndicaux lors de partenariats patronal-syndical. Dans l'esprit de ces derniers, le partenariat engendré par la médiation préventive n'induit pas vraiment de conflits de rôles. En fait pour ceux-ci le rôle de représentant ne change pas du tout. Ce qui change c'est véritablement la façon de l'exercer. Lorsqu'un problème surgit, plutôt que d'entamer les procédures prévues dans la convention collective pour déposer un grief, on commence par rencontrer le superviseur pour parler de la situation et voir ce qui pourrait être fait. Il s'agit d'adopter une attitude d'ouverture dans laquelle on tente de résoudre les problèmes des deux parties sans adopter des positions intransigeantes dès le départ. Dans les faits il semble que le rôle prenne encore plus de signification à cause de l'influence qu'il permet d'exercer envers la direction. Le changement est perceptible dans la façon d'aborder les problèmes et de considérer l'autre partie. La philosophie de coopération induite par le partenariat a une incidence sur le choix des représentants syndicaux.

Maintien du rôle

Je ne me suis jamais vraiment pas senti pris entre l'arbre et l'écorce.

Moi je pense que le syndicat joue toujours le même rôle. Le rôle est de représenter les gens au maximum par rapport à la convention collective en place, de tout faire pour qu'elle soit respectée.

Chacun garde ses pouvoirs, ses droits finalement, mais on travaille à trouver des solutions conjointes qui répondent à des besoins, à des situations, à des événements qui se produisent, pis on essaie de trouver un accord au problème. Ça ne change pas le partage du pouvoir qui est là. C'est la manière de résoudre les choses, de faire avancer les dossiers qui sont différentes.

J'ai exercé mon rôle de président de la même façon. Cela ne change rien, c'est mon style qui est comme ça.

Changement dans la façon d'exercer le rôle

On se parle souvent, on ne pense pas que les gens entrent en disant moi je veux fourrer l'autre. Tu sais, le cadre, il veut juste que ça aille bien. Il veut juste régler ses problèmes. Ça fait que à ce moment-là quand qu'il y a un problème, on le met sur la table, on essaye de trouver une solution.

On veut faire un autre type de représentation et les gens ont embarqué ils ont élu des gens moins agressifs.

Si on a des problèmes avec le superviseur, on en parle. Problème d'attitude envers les gens ou encore d'accrochage. La façon de dire les choses est importante. Il faut que chacun puisse dire ce qu'il veut mais de façon recevable.

Tu sais faire du partenariat, c'est dire : on fait un peu plus parce que tout le monde se trouve à gagner. Si on est capable de se faire un peu plus de part de notre marché, les augmentations de salaire, les conditions qu'on va donner, ben tout le monde gagne, tout le monde en profite. En même temps, on va avoir une paix sociale.

On appuie toujours notre convention collective. C'est le contrat. À ce niveau-là, nous on la respecte, et l'employeur la respecte. C'est toute la différence d'avant. Avant, personne ne respectait rien, autant le syndicat qui s'en foutait, qui cherchait des trucs, le trou.

L'exécutif a modifié sa façon de faire, au lieu d'être un exécutif de griefs c'est passé à un exécutif proactif. Avant on réagissait aux actions, aujourd'hui on prévient les actions.

Certains employés croient cependant que leurs représentants se mettent dans une position de conflit d'intérêts ou encore qu'ils s'éloignent de la base à cause de leurs contacts quotidiens avec la direction. Par exemple le fait de ne pas pousser la négociation à ses limites fait en sorte selon eux que tous les gains possibles ne sont pas réalisés.

Mais, il y a eu beaucoup de pression de faite par l'opposition en disant : regarde tu couches avec le boss, tu veux 'toffer' plus longtemps, ben, il faut que vous alliez en chercher bien plus, regarde le boss est prêt à vous en donner.

Ils disaient que le président négociaient les choses tout seul avec le Boss. C'est un danger qu'il faut éviter; qu'il fasse attention.

Ils sont capables d'en régler beaucoup mais il ne faut pas oublier l'équipe. Parce que l'équipe si elle n'est pas contente avec le règlement...un individu peut oublier des choses.

Dans l'esprit des représentants, il est impensable qu'il y ait des écarts quant au rôle de protection des intérêts des membres. Pour eux il s'agit surtout de trouver des terrains d'entente.

Glisser sur les enjeux, ce serait la mort totale.

On va toujours avoir des visions différentes, parce que dans le fond, moi je suis sur un bord pis lui sur l'autre. Ça on enlèvera jamais ça. Mais il y a toujours

moyen de s'arranger. De toutes façons, on règle à peu près 90 % des problèmes entre nous autres.

EFFETS DU PARTENARIAT SUR LE RÔLE DES REPRÉSENTANTS PATRONAUX

Dans le cas des représentants patronaux, c'est aussi la façon d'exercer le rôle qui a changé au point où certains superviseurs ont dû quitter l'entreprise. Il s'agit surtout pour eux de démontrer de l'ouverture aux préoccupations de l'autre partie et de l'intérêt pour le personnel et la résolution des problèmes soulevés au travail. Les habiletés de communication dans les circonstances sont essentielles au bon fonctionnement du partenariat. Il s'agit de démontrer de la transparence, de l'honnêteté ce qui suscite la confiance chez l'autre. A partir du moment où l'on reconnaît les besoins et problèmes de l'autre il est possible d'établir une relation productive.

Les acteurs ont changé de chaque côté et de là après les gens qui étaient là, qui ont fait ça, se sont aperçus qu'ils pouvaient se parler. Que c'était l'un de se parler, c'était l'un de se challenger, c'était l'un de pouvoir discuter.

Pis le directeur des opérations, il est comme ça, lui il aime le monde, il aime parler avec le monde. Moi je dis toujours que c'est notre carte cachée. Quand on a un gestionnaire qui aime parler avec le monde, c'est plus facile. »

Il faut qu'ils gèrent intelligemment, il faut qu'ils le fassent en développant les gens. Si tu n'es pas habile sur une machine : pourquoi? Puis on va t'aider à apprendre. Il faut toujours qu'ils développent les gens et encore là ne pas jouer de son pouvoir discrétionnaire en étant le petit boss qui fait chier, parce que ça, ça ne marchera pas. À date, je pense que ça va bien.

Ils ont changé les profils d'embauche à cause de ça. Aujourd'hui ils ont un profil type pour les superviseurs, qu'ils n'avaient pas avant. Avant c'était les qualifications. On engageait un gars d'ici, on l'avait, pis il était souvent un trouble. Les superviseurs aujourd'hui, ils sont tous aimés. Ça fait qu'on tient plus compte du profil au niveau des gestionnaires.

EFFETS SUR LE CLIMAT ET LES RELATIONS DU TRAVAIL

Les relations du travail sont marquées par un accroissement sans précédent de la fréquence des rencontres entre les parties qui contrastent avec la période précédente. La qualité d'écoute entre les personnes s'est aussi accrue considérablement. Le nombre de griefs a baissé de façon dramatique. La dernière négociation a été conclue sans arrêt de travail et a été approuvée par 92% des employés syndiqués. Les rencontres sociales à l'extérieur du travail sont maintenant très courues si bien que globalement, c'est le climat de travail qui s'est amélioré.

« C'était dur les relations conflictuelles, ils ne se parlaient pas. Dans les relations du travail, il y a trois ans... l'entreprise et le syndicat ne se

rencontraient même pas une fois ou deux par année. Nous on se rencontre aux deux semaines. Tout le temps, c'est vraiment cédulé dans le béton, à toutes les deux semaines on se rencontre. »

« Avant on roulait à 500 griefs par année aujourd'hui je pense qu'on en a deux récents. »

Il y a quatre cinq ans, il y avait des journées pour les employés et personne n'y allait. Maintenant, c'est l'enfer : dimanche passé, on est allé à ..., aux glissades, il y avait 350 participants. Tout le monde avec des enfants, l'été passé on est allé au parc safari. On avait une tente privée pour les repas, c'est toujours super bien organisé et tout le monde participe. Avant tu ne voyais pas ça. Dans le fond, c'était ça : moi je ne fraternise pas avec les boss. Aujourd'hui, tout le monde se présente, tout le monde se parle.

J'ai toujours trouvé important que les négociateurs soient ceux qui la vivent.

Les problèmes de convention collective sont réglés plus rapidement.

Au lieu de rester assis sur la convention et sur le droit de gérance, on va en chercher plus que ce que la convention peut donner.

C'est important que mon chef de production soit là, qu'il soit là qu'il vive la négociation. Il faut que cela soit comme ça, ce n'est pas quelque chose qui se fait à l'extérieur »

Le partenariat permet aux parties d'aborder des sujets délicats dont il serait impossible de traiter en situation conflictuelle.

On a réussi à régler le dossier de l'équité salariale, on aurait jamais pu en situation conflictuelle.

EFFETS SUR LA CENTRALE SYNDICALE

Le syndicat local fonctionne de façon très indépendante par rapport à la centrale syndicale. Les centrales préfèrent adopter une position de soutien plutôt que de faire la promotion ou de l'obstruction au partenariat. En fait seuls certains conseillers sont habilités à intervenir dans de telles situations. Le rôle du conseiller consiste à coacher et à former l'exécutif pour qu'il soit en mesure de s'adapter au nouveau contexte engendré par le partenariat. Cela a une incidence certaine sur la charge de travail du conseiller.

Bien pour la Centrale, la différence, c'est que nous, on est vraiment indépendant d'eux autres.

Elle aime pas ça. Elle pense qu'on va les quitter.

C'est accessoire, dans le sens que, toutes les centrales vont être au service de ce qui se fait. C'est accessoire mais contribuant.

Ce que j'ai connu d'ailleurs, autant de la CSN que de la FTQ, c'était la même affaire. Ils ne se battent pas contre ça, pour le fun. Au contraire, si ça marche, ils vont même s'y associer. À l'inverse, le reproche que je leur fais souvent, à toutes les centrales, parce que là je les mets toutes sur le même pied, elles ne sont pas très 'moteurs'. Ce n'est pas elles qui vont susciter le partenariat. Elles vont suivre le mouvement, elles n'en seront pas les 'moteurs'

Notre rôle c'est de conseiller. On a mis en place un gros programme de formation et il faut qu'un nouvel exécutif les suive. Si ils sont bons dans leurs rôles, et que l'exécutif satisfait les gens, la Centrale on va être là bien des années.

Le conseiller syndical est un peu comme un porte-voix, un secrétaire. Il pointe les priorités.

La médiation c'est beaucoup de travail. Ça bouffe du temps et le conseiller est habitué d'aller plus rapidement pour régler les problèmes. Dans la médiation tu jases, tu jases, tu recules, tu identifies des solutions, c'est moins rapide.

Le fonctionnement en partenariat a cependant une incidence sur le choix du conseiller qui sera affecté au soutien de l'unité syndicale.

Il y en a un c'est une soie, c'est comme mon clone, il n'y a jamais de problème, il veut juste bien essayer. Tandis que quand ils voient que le dossier est un peu plus dur, je commence à connaître les gars, ils envoient un tel qui ne me connaît même pas pis qui se met à crier avant même de te rencontrer. Tout cela est interrelié. Si l'exécutif local veut se battre, c'est sûr qu'ils vont dire : envoie moi en un qui est 'cocky' un peu.

Ils ne veulent pas se mettre dans une position par rapport à leurs membres en disant: regarde, j'ai proposé quelque chose qui ne marche pas.

CONDITIONS DE SUCCÈS

Lorsque les répondants traitent des facteurs qui favorisent la réussite de l'expérience de partenariat, ils insistent sur le rôle des conditions préexistantes. L'insatisfaction profonde de tous concernant le caractère tendu des relations caractérisées par l'affrontement et le désir de trouver une alternative. La convergence de certains intérêts. Le ferme engagement de la direction est aussi une condition essentielle à la réussite d'une telle démarche. L'établissement d'une relation de confiance qui permet de prendre le risque de fonctionner autrement.

C'est que un moment donné, les gens on dit 'on est tanné de fonctionner dans l'ancien système où tout le monde se lançait un peu des roches' et de là, suite à un règlement de convention collective, on a dit 'on pourrais-tu faire ça autrement?' et on avait des conciliateurs au dossier qui disaient aussi la même affaire.

Tant qu'à venir travailler, on peux-tu le faire dans un climat où personne se crève, où les problèmes, on est capable de les régler à la base avec le superviseur qui en a le mandat.

Je suis rentré pour l'entreprise en novembre '99 et de là, ça été facile de faire le constat après deux rencontres avec le syndicat que ça n'allait pas bien. Ça se criait des noms, pis c'était pas joli. C'était vraiment pas agréable, la gestion sortait de là frustrée, c'était pas joli non plus d'en parler.

Eux ils veulent que la machine roule à 80% et pour nous dans le fond c'est bien moins dur qu'une machine roule à 80% plutôt que 40 %. Moi comme opérateur, je veux que la machine roule.

Ça prend de la bonne volonté de la part du président de la compagnie. L'employeur doit être leader, parce que s'il ne donne pas suite, le syndicat va vite retourner dans l'ancienne méthode.

Il faut faire le suivi de façon assez large; une rencontre annuelle avec tout le personnel par exemple pour voir ce qui a été fait et ce qu'il reste à travailler.

La Centrale a une grande expertise et cela nous aide. Leur expérience prouve que cela fonctionne.

La relation de confiance c'est d'abord s'intéresser aux gens et de faire ce que l'on est sensé faire.

La croyance des acteurs quant à la possibilité de changer semble importante et la volonté doit être réciproque et simultanée chez les représentants des deux parties. C'est pourquoi la confiance dans l'exécutif est essentielle pour que les membres se lancent dans l'aventure.

À la base, c'est une croyance personnelle, il faut croire en cette façon de faire dans les relations du travail.

Les intérêts convergent; je pense que tout le monde veut que ça aille bien. Tout le monde veut de la formation, être le plus polyvalent, un travail plus intéressant. Tout le monde veut que les gens soient consultés, s'impliquer dans leur travail.

Les gens ont besoin d'avoir une grande confiance dans leur exécutif, c'est probablement pour ça qu'ils ont changé. L'exécutif en place n'avait pas la

confiance de tous et je ne sais pas si cela aurait réussi avec eux. On n'aura jamais la réponse à ça.

Le soutien d'une troisième partie externe, le médiateur neutre du Ministère dont l'expertise était reconnue par tous a été un facteur facilitant pour agir sur la dynamique des relations du travail.

Avec le ministère pour faire cette démarche-là, pour montrer à tout le monde, autant à la direction, aux employés, aux gestionnaires, à tout le monde qu'il y a une façon différente de faire des relations du travail.

Les répondants insistent aussi sur l'importance que plusieurs conditions soient présentes en même temps. Plusieurs parlent de ce qu'ils appellent l'alignement des planètes. Le changement de représentants des deux côtés, aussi bien que le contexte de production, l'état de la concurrence, les entreprises comparables du secteur. Tout doit concourir à favoriser la reconnaissance d'intérêts convergents.

Quand je vous parle des planètes qui s'alignent, c'est qu'il y a des gens de l'exécutif syndical qui ont changé. C'est arrivé en même temps, alors là c'est plus facile pour une nouvelle gang. De mon bord, ça été la même affaire, j'ai des gens qui sont partis, de la haute direction. Une nouvelle direction est arrivée.

Ils voulaient améliorer les relations du travail.

Puis ils ont commencé à préparer la médiation, ils avaient mis du monde pour participer. Moi j'ai été élu, je pense, un mois avant que ça commence. Ça fait que moi j'ai changé le groupe au complet. Les participants, j'ai du monde de nuit, vraiment de partout, sur tous les quarts de travail, sur tous les « shifts »..

Il y a un autre producteur du même produit pis on les bat par 15% sur le plan salarial. Ça fait que quand les gens se comparent, ils voient bien là qu'ils ont des avantages.

Lui (directeur des opérations) le mot partenariat, il ne le connaissait pas, mais il avait la philosophie, le concept. Ça fait que ça été facile, moi quand je parle de planètes c'est ça là.

Le directeur des opérations, c'est un gars qui est terre à terre, qui en même temps voit bien comment ça marche, pis en même temps, il aime le monde, pis il pense que la majorité du monde va venir pour faire sa job.

Une autre planète qui pour moi est importante, c'est l'économie de la business, de l'organisation. Quand ça va mal, t'as ben beau parler de partenariat, mais c'est plus l'fun de parler de partager la richesse que de partager le malheur.

Le président fondateur de l'entreprise était favorable aux partenariats sociaux.

FRAGILITÉ DE LA PÉRENNITÉ

Malgré le succès obtenu au cours des dernières années par le partenariat les répondants croient que ce mode de gestion est encore dans une position fragile. Plusieurs éléments doivent être présents et il suffit de l'absence d'un seul pour se dérégler et rapidement les anciens rapports peuvent refaire surface. On insiste particulièrement sur les dangers associés aux changements de personnes qui occupent des postes clés au niveau patronal et syndical. Par ailleurs pour d'autres la situation semble bien ancrée.

Il n'est pas gagné à vie là, un événement peut arriver pis ça peut déraper.

Pourquoi dans des usines ça fonctionne et dans d'autres ça ne fonctionne pas. On dirait qu'il faut que toutes les planètes soient alignées et que s'il y a un élément qui ne fonctionne pas tout tombe. C'est très facile à faire déraper.

C'est que le responsable des RH s'en va. Il est le seul qui a fait partie de l'ancienne gang d'administration et de la nouvelle. Les gens sont inquiets, ils se demandent quelle sorte de moineau ils vont nous mettre là.

Quand on change les joueurs, c'est difficile de faire le suivi de la médiation, parce que ceux qui étaient là au départ c'est écrit sur papier. Mais c'est difficile de transférer ce genre d'accord aux autres.

Quand des gens qui n'ont pas vécu la médiation sont engagés ils ne connaissent pas nécessairement notre mode de fonctionnement malgré une bonne volonté.

Le danger, c'est le changement de garde et en même temps de perdre le lien établi entre les directeurs, les superviseurs et le plancher.

Personnellement, je pense que la tendance reste la même et qu'on va évoluer avec.

OBSTACLES À LA MISE EN PLACE DE PARTENARIATS

L'accumulation de relations conflictuelles non résolues et de pratiques malsaines constitue un frein à toute tentative de collaboration. Certains irréductibles (-5%) ne croiront jamais que ce genre de relations constructives puisse durer. La méfiance au départ était de rigueur et tant que la méfiance ne retombe pas il est impossible de progresser dans l'esprit du partenariat. Cette impression se cristallise chez les représentants tant patronaux que syndicaux déjà en place. C'est pourquoi ces derniers sont souvent changés au moment d'entreprendre la démarche.

Il me dit : « t'es qui toi? » 'Ben je suis le nouveau gars des RH. C'est moi qui vais faire les relations du travail, qui va négocier. J'aimerais ça te parler, te connaître, t'es qui, comment tu vois les affaires' «Tu ne me rencontreras pas tout seul. Toute ma gang est là.» 'C'est qui ça toute ta gang?' «Ça me prend les deux

conseillers, toute mon exécutif». ‘Oh! Bon, de même dans trois mois on a un comité. Je vais avoir ma gang, pis t’auras ta gang pis on se rencontrera’. C’était tendu.

Il y aura toujours des gens pour qui le partenariat c’est coucher avec le boss et que quand quelque chose se passe avec lequel les gens ne sont pas d’accord cela devient une occasion de tout faire déraiper. Encore là, c’est pas parce qu’ils sont méchants, c’est leur croyance, c’est comme ça. Ils ont été habitués dans un mode, c’est une conviction.

Ma perception, du côté syndical à l’époque, cela a été vécu très difficilement. Ils arrivent, ils sont confrontés à tout ça. Ils sont pris dans des disputes avec leurs collègues. Qu’est-ce que vous voulez que je vous dise...

C’est sûr au début il y avait beaucoup, beaucoup de méfiance. Trop de projets n’ont jamais été finis.

C’est difficile d’embarquer là-dedans parce que c’est une démarche avec laquelle on est pas habitué.

Si l’employeur sait qu’il n’y aura pas de conflits de travail, il peut être porté à ne pas s’embarquer dans un processus comme celui-là.

Le directeur d’usine de l’époque il n’était pas facile. L’employeur s’est aperçu qu’il ne ‘fittait’ pas à sa place et il a été déplacé.

RÉFLEXION GÉNÉRALE

L’expérience de l’entreprise nous montre que le passage d’une situation de confrontation à une situation de partenariat prend du temps et beaucoup de conditions doivent être réunies pour que cela fonctionne. L’insatisfaction du passé a été un moteur mais il a fallu changer les interlocuteurs de part et d’autre pour que la situation progresse. Encore aujourd’hui, il semble que la pérennité ne soit pas acquise bien que la culture de partenariat soit de plus en plus ancrée.

Le climat de confiance est bien présent mais les employés demeurent attentifs à tout changement possible. On craint en particulier l’arrivée de nouvelles personnes au sein de la direction ce qui peut entraîner de nouvelles façons de faire ou d’aborder le partenariat. La confiance est bâtie sur les rapports avec les individus qui ont vécu la médiation.

La réorganisation des opérations a accru les responsabilités de certains employés. Le fait d’être impliqué directement dans des projets renforce l’idée de partenariat.

Les rôles n’ont pas changé et les représentants ne se sentent pas en conflit de rôle. C’est la façon d’exercer le rôle qui se transforme dans le sens d’une plus grande ouverture aux demandes et

intérêts de l'autre partie. Il s'agit de s'attaquer ensemble à des problèmes plutôt que d'adopter une approche de constante négociation et d'affrontement.

La réussite d'une telle démarche dépend des personnes qui décident d'établir des rapports différents. Comme dans toute relation il faut investir temps et énergie pour en maintenir la qualité.

ANNEXE V

ÉTUDE DE CAS

CAS #2

Grande entreprise du secteur de l'énergie
(Partenariat existant depuis dix ans)

Étude de cas
sur le partenariat syndical-patronal

Cas #2

Grande entreprise du secteur de l'énergie
(Partenariat existant depuis dix ans)

Centre d'étude en organisation du travail
Faculté d'administration
Université de Sherbrooke

Juin 2005

CAS #2 – Secteur de l'énergie

Grande entreprise
(Partenariat existant depuis dix ans)

PREMIÈRES EXPÉRIENCES DE PARTENARIAT

Les premières expériences de partenariat remontent au début des années 1980 avec la première médiation préventive. Avant celle-ci, les relations du travail étaient caractérisées par l'affrontement comme en témoignent les grèves répétitives entre 1974 et 1982: "En 1974, 8 jours de grève; en 1976, 1 journée; en 1978, 4 jours; en 1980, 22 jours; en 1982, 117 jours. [...] C'est toujours la même affaire qui revient." Un changement de direction survient en 1982, changement qui aura un effet déterminant sur la mise en place de nouvelles relations du travail. Le président du syndicat CSN de l'époque nous rappelle l'importance de l'arrivée de ce nouveau président.

[... L'arrivée du nouveau président], ça a changé les relations du travail complètement. Tu sais, un président de compagnie qui dit: "Moi je suis président parce que ça en prend un président, mais je suis un employé comme tout le monde. C'est ensemble qu'on va avancer et qu'on va sortir des chemins battus." Quand quelqu'un te dit cela, dès le début, ça a eu de l'effet.

Là, au lieu de signer une convention chacun de notre côté, on l'a signée ensemble. La convention s'est signée à l'hôtel [...], le premier à la porte, c'était [le président de la compagnie]. Je vous dis, ça m'a influencé cette affaire-là. [...] un gars qui agit comme ça, dans ta tête, juste ça, ça représente un changement, juste ça l'image. [...] Ça a été le nouveau départ des relations du travail.

Lors du conflit de travail de 1982, le conciliateur dans le dossier a introduit l'idée du processus de médiation préventive. Cette idée a été explorée à l'automne 1982 et a reçu un solide appui du nouveau président de la compagnie et du président du syndicat local CSN.

Il y a eu des rencontres avec [le président de la compagnie...] et lui a acheté cela complètement.

L'exécutif syndical était d'accord avec ce processus. Il fallait aussi avoir l'appui des membres du syndicat. Dès le départ, les membres sont informés et consultés sur l'idée du processus de médiation préventive et sur l'appui de leur président à ce processus.

Quand le processus a débuté, avant qu'il débute, on a présenté le projet à l'assemblée générale du syndicat et ça a été adopté. [...] et vous allez faire partie du processus parce que vous allez être consultés.

Selon les répondants qui étaient déjà à l'emploi de l'entreprise à cette époque, le virage le plus important dans les relations du travail s'est produit lors de ce premier processus de médiation préventive. Ils considèrent ce virage comme plus radical que la relance qui aura lieu vers la fin des années '90.

J'ai vécu la médiation préventive en 82-83. C'est beaucoup plus là que cela a commencé à changer de point de vue. Les relations du travail ont commencé à changer, avant on faisait la grève à tous les deux ans et, à partir de 82, il n'y en a plus eu.

À partir du moment où on a marché dans la médiation préventive, il a fallu abandonner, il a fallu changer la façon de 'dealer' les choses. [...] Le syndicat a changé à partir de ça.

REMISE EN QUESTION DU PARTENARIAT

Puis, au milieu des années '90, il y a de nouvelles personnes qui entrent en poste. Un nouveau président d'entreprise entre en fonction et on assiste à l'élection d'un nouveau président du syndicat CSN. Avec la venue du nouveau président d'entreprise, on assiste à une redéfinition de la vocation de celle-ci. Ce changement de cap laisse présager des bouleversements importants des pratiques, des habitudes de travail et de la culture. De plus, de nouveaux gestionnaires venant de l'extérieur se joignent à l'équipe du nouveau président. Ces nouveaux arrivés ne sont pas familiers avec l'approche de partenariat et vivent un choc de culture en termes de relations du travail. Du côté syndical, un nouvel exécutif est mis en place et les intervenants syndicaux saisissent parfois mal les nouvelles attentes de la direction. De plus, ils sont en désaccord avec l'approche qui semble se dessiner en termes de relations du travail. Les relations du travail tendent à se détériorer petit à petit et l'on pressent un retour à un affrontement entre les parties.

La direction que l'entreprise voulait prendre [...] impliquait beaucoup de changements dans nos habitudes de travail. Pas nécessairement dans nos conditions, oui, mais plus dans nos pratiques et nos cultures. C'est gros à faire quand tu essayes de changer des centaines de personnes.

On a commencé à se rendre compte, [...], que les relations devenaient de plus en plus difficiles puis on s'en venait de plus en plus dans des relations de confrontation. [...] Autant la partie patronale que la partie syndicale commençaient à se camper dans des positions qui, on regardait cela aller, devenaient de plus en plus difficiles. Et on s'est dit: "Il faut qu'on entreprenne quelque chose avant que ça devienne irréconciliable." On réussissait encore à se parler, mais ça commençait à être difficile. [...]

Tu voulais faire changer quelque chose mais, la partie d'en face trouvait toutes les façons utiles pour bloquer cela, ça menait nulle part. [...] Il y avait énormément de compromis. [...] On s'en allait vers un durcissement des positions, vers un affrontement clair de part et d'autre. Tout le monde montait aux barricades, et c'était pas l'intention de l'organisation d'en arriver aux conflits.

Dans le fond, pour eux, on était autocratique. Du côté patronal, nous, on se trouvait attachés ben raide [par les règles de la convention collective].

On avait toujours le feeling de tout avoir donné à l'autre.

Peu de temps après le changement des personnes d'un côté comme de l'autre, il fallait négocier le renouvellement de la convention collective. À cette occasion, on a pu constater les écarts importants entre les parties.

[...] on avait commencé le renouvellement de la convention collective [...] et puis déjà là, cela avait mal commencé parce que cela a pris six séances de négo pour savoir comment on allait faire les négociations.

Dans le cadre du partenariat, on avait appris au fil des ans à séparer le règlement des problèmes d'organisation du travail de ceux du renouvellement de la convention collective. On convient donc de conserver cette façon de faire lors de la négociation de 1997-98 en créant divers comités pour régler ces questions en-dehors de la négociation. Toutefois, les travaux de ces comités n'avancent pas et les insatisfactions vont croissantes de part et d'autre.

Depuis la dernière grève [...], on réglait les problèmes au quotidien, on ne voulait pas ramener ça au travers de la négo, donc tout l'aspect organisation du travail, nos manières de faire, on mettait ça après, on a mis ça sous forme de quatre comités directeurs [...]. On a fait notre négo et, par la suite, on a commencé ces fameux comités qui, en bout de ligne, je te dirais que six mois plus tard, on n'avait pas avancé d'un pas. [...] On s'en allait vers un gouffre.

À ce moment, le président du syndicat CSN lance un sérieux avertissement qui force les parties à prendre position clairement sur ce qu'on veut comme relations du travail.

Il va falloir faire un 'move' parce que ça va péter. Ou on investit dans nos relations ou on va se battre. [...] C'est à ce moment qu'un contrat a été donné pour nous aider à travailler là-dedans à une personne de l'externe. On en est venu à débiter un processus de concertation qu'on a appelé le partenariat.

Dès lors, c'est le processus de réactivation du partenariat qui est lancé.

RÉACTIVATION DU PARTENARIAT

La première étape a consisté à rétablir de saines relations entre les parties.

On a commencé par se dire les vraies choses, puis à quelle place que ça accrochait. Je pense que tout le monde y a mis beaucoup du sien là-dedans. Tout le monde y a mis de l'honnêteté, de la transparence. On s'est dit des choses qui parfois pouvaient faire un petit peu mal, mais toujours dans le respect des individus, parce que, pour moi, le partenariat c'est le respect des individus.

Avant on a liquidé plus des choses au niveau de ce qui nous agaçait, ou des relations et c'est plus tard qu'on est arrivés à délimiter [les zones de pouvoir].

On a dû mettre sur la table ce que moi, le patronat [...] je pense du syndicat, on a mis ce que le syndicat pensait du patronat. [...] on a démêlé ce qui était vrai et ce qui était des perceptions. Dans ce qui était vrai et dérangeant, on s'est expliqué tranquillement.

Ensuite, on clarifie les rôles et les zones de pouvoir de chacune des parties. Dans cet exercice, il a été constaté que les deux parties avaient une vision semblable de la répartition des sujets selon les zones de pouvoir (information, consultation et décision conjointe). Cette étape de la démarche est reconnue par tous comme un élément essentiel du rétablissement de la confiance et

du partenariat. Comme le mentionnait un répondant: "Tout était dans la manière de dire les choses et dans l'atmosphère alentour de ça." Ainsi, sur les questions de fond, on constate qu'on pense à peu près la même chose.

Le meilleur exemple, c'est qu'à un moment donné on a dit: "Regarde. Ce qui est important, c'est de définir où sont nos rôles parce qu'on a tous un rôle à jouer et il faut savoir où on est. C'est important de savoir les règles du jeu pour être capable de jouer correctement. [...] Donc il y a des choses qui sont informatives, qui sont du ressort de l'entreprise. Il y a des choses qui sont consultatives et d'autres qui sont décisionnelles.

Durant toute la démarche de partenariat [...], ce que je trouvais sensationnel là-dedans, c'est parce qu'on a énuméré tous les sujets. On a fait un brainstorming. [...] on a tout pris ça et l'employeur est parti d'un bord, nous de l'autre et on a dit: "On va les mettre dans les bonnes cases [information, consultation, et décision conjointe]". Au bout de quelques heures, nous sommes revenus et sur tout le lot, il n'y avait que deux affaires qu'on avait pas mis à la même place. Ce n'était pas des affaires décisionnelles.

Toute la démarche de clarification des rôles et des zones de pouvoir respectifs a eu des effets très positifs.

Je pense que ça a été bien positif parce que ça a amené premièrement tout le monde à retravailler et à revoir leur rôle et en même temps à mieux le remplir, et à savoir c'est où les balises, où s'arrête et où commence le partenariat, parce qu'il y a une différence entre partenariat et co-gestion, chacun a son rôle, mais dans cette démarche, on a établi une liste où tel type de décisions, on se consulte, où c'est informationnel ou si les décisions peuvent se prendre conjointement, où ça se prend d'un côté ou de l'autre.

Le tout a été consigné dans un cadre formel de partenariat et divers moyens d'action ont été retenus pour le faire vivre tels que des comités, des activités de formation et autres. Une fois le cadre de partenariat bien défini entre les parties, des messages clairs ont été envoyés à tous les cadres et syndiqués les informant que le partenariat est l'approche de relations du travail privilégiée dans l'entreprise.

Les messages ont été clairement passés qu'on s'en allait travailler en partenariat. Je pense que tous les gestionnaires, les directeurs, ont été vigilants que leurs chefs de service fassent le travail en partenariat et ces derniers soient vigilants face à leurs chefs de groupe. Ça s'est fait du côté patronal. Du côté syndical, je suis certain que le même exercice s'est fait. Il y a eu des mises au point, des clarifications et jusqu'à influencer le choix des délégués. T'as le choix de rester, mais si tu veux pas travailler en partenariat, reste pas, tu seras malheureux et t'auras pas notre appui. Le choix des délégués qui a été fait par les employés a été fait dans ce 'minding-là'.

DÉFINITION DU PARTENARIAT

Afin d'avoir une compréhension la plus commune possible de la notion de partenariat, les parties se sont données un modèle pour bien situer ce qu'est et ce que n'est pas le partenariat. À la question "qu'est-ce que le partenariat pour vous?", nous avons recueilli une variété de définitions qui sont cohérentes les unes avec les autres. En voici quelques-unes:

T'es pas en autogestion, ni autocratique où le patron décide tout le temps. Tu cherches un peu le milieu où tu vas définir des enjeux communs et où les deux parties vont travailler à les développer, des cibles communes. Aussi clarifier qu'est-ce qui m'appartient comme patron, ce que moi j'ai à prendre comme décision. Où est-ce qu'on consulte, quand? Où est-ce qu'on est en décision commune?

C'est d'être efficaces à régler des problèmes ensemble. Mais dans des rôles définis.

C'est d'essayer de conserver certaines conditions de travail mais de rendre le travail le plus efficace possible et ça, ça peut se faire conjointement avec le boss.

Mettons sur un problème de travail qui va arriver, on va essayer de se mettre ensemble pour arriver à le régler.

C'est une bonne entente, une démarche entre le syndical et le patronal qui fait en sorte que l'on se dit des choses avant que ça n'explose. Je dirais qu'on va faire des rencontres préalables à des situations, où on va tenter de régler des problèmes en partenariat afin d'arriver à des solutions, avant que ça dégénère ces choses-là.

C'est de développer la confiance et d'essayer de comprendre les enjeux des autres, et d'être capable d'exprimer les tiens correctement, faire la part des choses entre ce qu'on veut et ce qu'on a besoin.

Principalement, c'est une philosophie. C'est d'accepter de travailler ensemble, conjointement, comme dans ton couple chez vous. Parce que si tu n'as pas de concertation, cela ne marchera pas longtemps.

Je pense que le partenariat en soi, c'est un acte de confiance envers d'autres personnes, qui traditionnellement étaient l'opposition. Alors, aujourd'hui, on travaille plus en équipe.

C'est une nouvelle relation de dialogue, d'échange continu. [...] C'est régler les problèmes avec les bonnes personnes capables de discuter. C'est pas difficile. C'est de se préoccuper des problèmes.

Deux ou plusieurs groupes qui veulent travailler ensemble pour un seul but. Que ça aille mieux, que ce soit plus productif pour tout le monde, et que les gens aient un sentiment d'appartenance, en faire plus sans abuser des gens. Trouver des solutions qui sont gagnantes – gagnantes. Pour le patronat, que ça soit pas plus long, pas plus cher. Pour les gens, que ça ne les prive pas de quelque chose et que ça ne les brime pas.

Le partenariat est un processus dynamique, ce qui fait que pour certains répondants, le partenariat apparaît moins facile à circonscrire.

Je dirais que le partenariat, c'est moins tranché au couteau. C'est plus nébuleux. [...] c'est pas défini par des clauses. Il y a toujours place à des changements ou des choses comme ça. [...] Les enjeux ne sont pas aussi clairs que quand c'est une négociation traditionnelle.

Y a-t-il des sujets qui sont exclus du partenariat? A priori, il ne semble pas y avoir de sujets qui ne puissent être abordés.

Cela ne veut pas dire qu'on va tout accepter, mais ça veut dire qu'on va se parler de tout. On n'acceptera pas tout, mais on va se parler de tout, on va avoir l'esprit au moins assez ouvert pour tout se dire.

On veut que le gestionnaire de premier niveau et le directeur du syndicat travaillent conjointement. [...] Ce n'est pas une question d'ingérence, la seule affaire que tu veux, c'est de travailler ensemble.

Il y a moyen de trouver une solution sans passer devant un arbitre. [...] Même au niveau de la discipline.

Certains préfèrent parler de rapprochement plutôt que de partenariat, tout en reconnaissant que pour la partie patronale, en pratique, le rapprochement ou le partenariat ont à toutes fins utiles le même sens.

Pour l'employeur qu'on dise rapprochement ou partenariat, pour lui, il y donnait le même sens. Et, on voulait quand même syndicalement notre identité, ne pas non plus la confondre avec l'identité de l'autre partie syndicale, même si avec l'autre partie syndicale, les relations sont très bonnes.

FONDEMENTS DU PARTENARIAT

Le partenariat syndical-patronal peut être conçu comme un processus de concertation entre les parties syndicale et patronale afin de résoudre toutes sortes de problèmes. Nous examinons dans cette section certains fondements à la mise en place et au maintien du partenariat. Comme nous pourrions le constater, les répondants accordent une grande importance aux personnes et à leurs valeurs ainsi qu'à la qualité des relations comme bases du partenariat. Voici deux courts extraits qui résument simplement ces idées.

Faut que tu aies des principes de base de respect, d'honnêteté, de donner sa parole. Il n'y a pas de recette magique.

Je pense qu'on fait rien de spécial ici, c'est la volonté des gens de vouloir s'impliquer là-dedans, et que la relation patronale-syndicale soit bonne.

Les témoignages à l'effet qu'il faut une volonté forte des deux parties, et plus particulièrement du président de l'entreprise et du président du syndicat, font quasiment l'unanimité chez les répondants.

Dans des rôles différents mais partagés, je crois fortement qu'un partenariat, ça prend un leader syndical excessivement fort et un leader patronal excessivement fort. Si j'ai pas ces deux là, je ne suis pas capable de faire vivre le partenariat.

En plus de l'engagement des présidents, il faut choisir des représentants patronaux et syndicaux qui sont en accord avec cette approche et qui sont prêts à s'engager personnellement.

Ça prend un exécutif fort pour faire un partenariat. C'est très exigeant.

Je dirais que ça implique au niveau de l'entreprise, au niveau de la direction, de choisir les gens qui vont être en relation avec nous, de choisir les gens en fonction de cet objectif-là [le partenariat...]. Je pense que la clé du succès, c'est un peu ça. Puis, c'est sûr que de notre côté aussi, c'est la même chose. Quand on veut élire quelqu'un, il faut qu'on sache, quand on connaît la personne, qu'on veut élire syndicalement. Il faut qu'on sache aussi de quel côté, elle va se situer là-dedans.

T'es à 100% en mode partenariat ou t'es pas là. C'est pas vrai qu'une section peut fonctionner en mode traditionnel. C'est impensable parce que c'est un engagement qu'on a pris. Et la direction l'a pris au nom de tous les cadres. Même le dernier des cadres qui ne dirige que 3 employés.

L'important c'est que les officiers et les représentants de chaque partie soient conscients que, quand ils sont en face l'un de l'autre, ils sont l'image du partenariat. C'est quasiment un serment.

L'importance de l'engagement personnel des leaders et des représentants des deux parties illustre bien jusqu'à quel point le partenariat s'appuie sur des valeurs et des convictions personnelles. Ces valeurs ont été évoquées à de nombreuses reprises. Les relations interpersonnelles entre les représentants patronaux et syndicaux doivent se développer en s'inspirant de ces valeurs. Voici des extraits des entrevues qui illustrent l'importance d'avoir des relations authentiques:

Si je prends l'engagement, de l'autre côté, je veux sentir la même chose. Parce que si moi je marche avec lui pis que je suis transparent dans bien des affaires et que je dis les choses comme elles sont [...] tu dois sentir la même chose de l'autre côté.

Quand tu me parles, joue pas de game. Le respect et la confiance. Si c'est pas là, il y a rien qui va fonctionner.

Si on s'est engagé dans telle décision, on va la seconder, l'appuyer, autant toi que moi. C'est pour cela qu'il faut avoir des solutions gagnant/gagnant.

Si tu veux cultiver la confiance, faut que tu sois transparent et respectueux. [...] Si t'es transparent avec la gestion et tu l'es pas avec tes confrères au syndicat. Tu peux pas être transparent le matin et jouer une game l'après-midi. [...] Faut que tu sois intègre envers toi-même, et l'autre.

On n'est pas obligés de s'entendre. Juste de se parler de façon correcte et respectueuse. Essayer de comprendre la vision de l'autre, c'est quoi, ses objectifs et ses buts.

L'apprentissage du respect et de la confiance se fait petit à petit et les progrès réalisés sont variables selon les individus qui sont en relation. C'est du cas par cas.

Il faut que les gens apprennent d'abord à se respecter, ensuite à se faire confiance. Si je vous dis que ce que vous me dites, ça me dérange, bien il faut que vous preniez pour acquis que cela me dérange. Je ne le dis pas pour le fun.

Ça s'apprend au compte-goutte. [...] Donne-moi le temps de te démontrer que tu peux me faire confiance et je te donnerai le temps pour que tu me démontres que je peux te faire confiance. [...] Mais un coup que la confiance a été acquise, il y a des gens dans la direction que je vais m'asseoir avec eux, c'est plus que transparent, et j'en n'ai pas de problème. Il y en a d'autres où on n'est pas encore au même niveau de confiance, il y a encore des étapes à franchir. [...] Quand je parle avec un directeur [...] où je n'ai pas beaucoup de dossiers, on a une base de confiance parce qu'ils ont pris un engagement envers le partenariat, mais j'ai pas le même niveau de discussion et la même transparence qu'avec le directeur que je fais affaire régulièrement, la relation n'est pas la même.

Et cet engagement personnel envers l'autre nécessite d'aller au-delà de ses seuls intérêts.

C'est sûr que tu te dois d'avoir en tête pas juste tes enjeux. Comme patron, d'être sensible aux enjeux syndicaux, de l'exécutif, du délégué qui est là. T'es en lien d'autorité avec les gens mais le délégué a été élu pour représenter le personnel syndiqué. Il faut que tu aies ça en tête quand tu les rencontres.

Avant d'aller donner une tape au gestionnaire parce qu'il s'est trompé, faut que tu regardes les 2 côtés de la médaille. Parce que tu vas continuer à jaser avec le monsieur après. C'est facile de dire « tu t'es trompé » et sacrer ton camp après, mais il va falloir que tu t'assises avec et que tu la trouves la solution. Ça demande plus de jugeotte. On se fait pincer 1 fois, 2 fois, faut que tu sois capable de voir les 2 côtés avant de prendre une décision. Faut que tu sois prêt à écouter et à se mettre dans ses bottines au niveau des pressions qu'ils subissent.

GAINS ET PERTES DU PARTENARIAT

Il s'agit de donner un bref aperçu de certains gains et pertes regroupés selon les deux axes de la définition du partenariat: l'axe de la gestion et l'axe relationnel. Il est à noter qu'il ne s'agit pas d'un bilan exhaustif mais plutôt d'illustrations.

Axe de la gestion (ou de l'efficacité)

Les principaux gains rapportés sur l'axe de la gestion concernent l'amélioration dans le traitement et la résolution de problèmes et le succès dans l'implantation de changements aussi importants que la polyvalence.

Selon un répondant, les objectifs du partenariat ont tous été atteints.

Je lisais les objectifs qu'ils s'étaient fixés et les échéanciers. Ils se sont plantés un peu sur ces derniers, mais tous les éléments ont été respectés: [...], la polyvalence, l'amélioration générale du climat, les conditions des employés, tout est là et ça a été très bien fait. C'est implanté et ça reste à consolider.

Si on regardait, si on analysait dans le réel, l'évolution de la convention, les gains qui ont été faits, au niveau des conditions de travail, l'organisation du travail... je pense qu'ils verraient vite qu'on a été gagnant tout le temps, puis c'est pas pour rien qu'on a toujours continué dans ce processus-là.

Le règlement des problèmes au quotidien diminue le nombre de problèmes à résoudre lors du renouvellement de la convention collective et le recours à l'arbitrage n'a pas été nécessaire depuis plusieurs années.

Ce qui est bien aussi en négo, moi ce que j'ai vu comme différence entre ce qui était au début puis maintenant, c'est que, quand on arrive en négo, on n'a pas 56 000 problèmes à régler. Ils sont réglés généralement en cours de route. Comme les parties se parlent à l'année, il y a des comités de toutes sortes qui font le suivi, par exemple, pour ce qui est de la polyvalence, ça peut être sur la santé – sécurité, enfin plein de choses. [...] On a très peu de points qui sont en négociation et ça se règle assez rapidement de façon générale. Alors ça aussi c'est intéressant.

[...] il n'y a jamais d'arbitrage. Tout se règle. [...] Mieux vaut s'entendre entre nous. [...] Des fois c'est long. Ça ne se règle pas tout de suite. Mais c'est encore moins long, je dirais, que l'arbitrage de toute façon.

Le partenariat favorise également une plus grande ouverture au changement et à la nécessité de s'adapter.

Dans le fond, le partenariat amène [...] à être capable d'accepter que les choses changent, que le modèle n'est pas perpétuel. Il y a une évolution.

On a eu [...] plus de polyvalence. On a tout refait de a à z. Certains postes ont été complètement modifiés [...] on refaisait le livre de a à z, en gardant ce qui était utile d'un côté comme de l'autre, en le rafraîchissant, ça n'a pas été cause de confrontations.

Par contre, certains syndiqués s'interrogent sur l'étendue réelle des gains du partenariat.

Maintenant, à savoir les gains? Ça, c'est plus difficile à établir parce que, quand on fait une bataille et qu'on la gagne, c'est facile de dire: "J'ai gagné, je l'ai eue!". C'est clair. [...] Tandis que, quand on fait une discussion, genre partenariat, c'est plus difficile à cerner à savoir: "OK, on sait ce qu'on a gagné. Mais qu'est-ce que l'autre a gagné aussi là-dedans ?" [...] On a l'impression que ça devient trop dilué, puis là on se demande à qui ça profite finalement. Qui a réellement eu avantage avec ça?

Je dirais qu'entre deux négociations de convention collective, comme je vous l'expliquais tantôt, plus souvent qu'autrement c'est le patron qui arrive avec des demandes. [...] Ça finit que c'est souvent des problèmes que le patron a qu'on règle. Les problèmes que le syndicat peut avoir ou les demandes, ça va plus se régler lors du renouvellement de la convention, selon la vision d'employé que j'ai. On n'est quand même pas trop inquiets, dans le sens qu'on se dit, si jamais il y a un problème ou quoi que ce soit, on va pouvoir revenir à la charge et dire: "Là, ça ne fonctionne pas." [...] On va pouvoir faire comme le patron fait finalement. J'ai un problème, je voudrais le régler. [...]. On peut avoir des chances de revenir.

Quelques rares répondants critiquent la décision prise par leur syndicat d'accepter la polyvalence. Ils considèrent que la négociation s'est faite au détriment du bien-être des employés et que ceux-ci vivent un stress beaucoup plus important qu'avant cette décision.

Les nouveaux horaires, je ne pense pas qu'on a amélioré notre sort. Je ne pense pas que les gars ont amélioré leur sort avec la semaine réduite. Il y a beaucoup plus d'ouvrage, c'est plus stressant, je ne pense pas que les gars sont aussi heureux aujourd'hui qu'ils l'étaient dans le temps, je pense qu'ils en ont donné beaucoup au boss pour ce qu'on a pu récupérer.

Dans cette même veine, malgré le fait que certains y voient des gains plus importants du côté de l'employeur, ils reconnaissent que, sans des gains réels d'efficacité, les employés risquaient de mettre en péril des emplois de qualité.

C'est certainement différent, sans dire que c'est mieux, je pense qu'on aurait pas pu vivre, on n'aurait pas pu continuer à vivre comme avant. On n'avait pas le choix d'évoluer. Disons que oui c'est mieux parce qu'on a encore du monde qui travaille, [...] c'est encore intéressant de travailler ici. Probablement que l'aspect du partenariat cela a amélioré cet aspect-là, la façon de travailler, parce que s'il n'y avait pas eu le partenariat, si le syndicat n'avait pas eu d'ouverture là-dessus, probablement que la menace aurait été mise à exécution, et l'ouvrage aurait été donné à des entrepreneurs et on aurait été écartés. En gros, forcément cela va mieux parce que nous sommes toujours là.

Mais il subsiste et subsistera peut-être toujours pour quelques-uns la crainte d'être exploités.

J'ai juste une crainte, qu'à un moment donné, notre capitaliste de boss va reprendre son jeu, il va abuser de nous encore une fois. Il va trouver un autre moyen pour nous en arracher encore un peu. On va continuer à y donner, mais j'ai comme l'impression que cela va se dégrader doucement. J'espère que non.

Bien souvent, moi je voyais ça un peu négatif le partenariat parce que, j'avais encore la crainte de faire profiter de moi, et je voyais le boss revenir avec ses grosses bottines et m'arracher des acquis, m'en faire faire un peu plus, donner des bonnes conditions de travail mais m'en prendre plus que ce qu'il me donnait.

Malgré ces quelques réserves, la très grande majorité des répondants reconnaissent les gains très importants qui ont été faits de part et d'autre et considèrent qu'ils sont nettement supérieurs aux pertes encourues.

Axe relationnel

Les principaux gains rapportés sur l'axe relationnel concernent la meilleure collaboration entre les parties, la qualité du climat de travail, la motivation au travail, l'ouverture à l'autre et à son point de vue, la plus grande responsabilisation des syndiqués et une certaine tolérance à l'erreur à l'endroit des gestionnaires.

Il y a une meilleure collaboration entre les parties et cela se fait sentir jusque sur le terrain.

Ce que le partenariat a apporté, c'est que ça a forcé ces gens-là qui étaient moins portés à collaborer, autant au niveau syndical que patronal, sur notre côté c'était pas mieux

tout le temps, ça a amené un petit peu plus de constance dans le sens que là, on s'est donné des enlignements.

Mettons que des fois, ils donnaient un travail et le lendemain le papier avait sorti en double. Dans le passé, les gens, auraient retourné là et re-constaté qu'il n'y avait pas personne. Aujourd'hui, les gens vont le dire tout de suite qu'il n'y avait pas personne hier, donc on ne retournera pas. Ce n'est plus le même « thinking ».

J'ai l'impression d'avoir un droit de parole dans mon équipe et que quand j'amène une solution ou une idée, si je vois que quelque chose ne va pas bien et que j'ai le goût d'améliorer, c'est bien reçu de mes collègues et de mon patron. [...] Je sens que je peux mettre mes idées en pratique et c'est bien reçu. [...] Jusqu'à un certain point, je sens que j'ai la possibilité d'être ce que je suis.

Plusieurs répondants ont rapporté la qualité du climat de travail et l'impact que cela a sur leur motivation au travail.

On sait tous que les employés heureux au travail sont plus productifs que des employés malheureux. Je suis convaincu que le partenariat, le rapprochement avec la FTQ, nous amène dans un climat de travail plus agréable et plus sain. [...] Puis ce n'est pas juste ça, mais ne serait-ce que ça, on serait gagnant, tout le monde.

Rentrer au bureau le matin, particulièrement pour un gestionnaire de premier niveau, qui (je vais le dire comme ça) affronte ses gars tous les matins, parce que quand on est dans un climat de confrontation, c'est comme ça que ça se passe. Puis là, le boss c'est un ennemi. Ce n'est plus un partenaire, ce n'est plus un gars qui va me développer, ce n'est plus un gars qui va me féliciter, ce n'est plus un gars qui va m'amener prendre un café. Le boss, c'est un ennemi. Puis avec mes collègues, on va se rallier contre l'ennemi.

Je pense que le travail est devenu plus intéressant. Dans mon cas à moi en particulier, j'ai l'impression de m'impliquer plus dans le travail que je fais. Je trouve une certaine valeur au travail que je fais comparativement à avant. Mettons que la valeur de mon travail, la valeur en terme d'intérêt s'est accrue. [...] Je pense qu'on a un meilleur encadrement [...] qu'on nous accorde beaucoup plus de confiance [...] plus d'autonomie dans notre travail puis, par le fait même, je pense que nous on réagit à ça en y allant de nos propres capacités.

On dira bien ce qu'on voudra, mais la compagnie ne fait pas les affaires à moitié. On travaille pour eux, je pense qu'on fait du bon travail mais on nous le rend bien. On le mentionne souvent qu'ils sont fiers de notre travail, comparé à bien d'autres places que ça ne se parle pas du tout, et qu'on n'entend pas de choses comme ça. [...] De toute ma vie, j'ai tout aimé mes jobs, mais je pense qu'ici, pour plein de raisons, c'est la place idéale pour moi.

La confiance et l'ouverture sont très présentes dans les relations même lors de la négociation pour le renouvellement de la convention collective.

En négo traditionnelle, on laisse parler une seule personne pour ne pas avoir à se contredire là-dedans. Alors qu'ici [...] tout le monde peut à peu près parler. C'est pas juste le conseiller qui parle, le président du syndicat et les autres peuvent intervenir.

Parce que c'est quand même des négos qui se font dans un climat de confiance. C'est pas parce que moi je vais ouvrir... ben moi j'ai une ouverture pour tel genre de chose, tel genre de sujet que ça va compromettre tout le monde, puis que c'est irrévocable. On ne reviendra pas contre quelqu'un qui fait une ouverture alors que c'est pas partagé par les autres. Alors que, quand on est en négociation où il y a un peu plus d'opposition, chacun reste un peu sur ses gardes. [...] Tandis que là, les discussions sont plus ouvertes, plus franches.

Ça a apporté une ouverture de part et d'autre positivement [...] On regarde moins les cadres comme des superviseurs ou je pense qu'on essaye plus [...] de comprendre l'autre.

On a commencé à vivre quelque chose autrement et à se faire confiance de plus en plus, comme être capable de se parler sans que ce soit retenu contre nous. Tout en sachant que ce n'est pas nécessairement parce qu'on le dit, que ça va être comme ça, mais, au moins, on peut les énoncer sans que ce soit retourné contre nous comme avant.

Une responsabilisation accrue des syndiqués envers le succès de l'entreprise.

Les gens s'arrangent pour que ça marche et sont avec nous. Ils se responsabilisent un peu plus. [...] des fois ils m'appellent pis me disent ce qu'on pourrait faire pour sauver du temps. Ça ne se ferait pas si on n'était pas en partenariat.

Par contre, certains répondants considèrent que le syndicat et leurs représentants sont trop proches de la partie patronale et que cela peut être au détriment de la défense de leurs droits. Certains qualifient ces liens de trop personnels et à risque de dérapage. Ils craignent un affaiblissement de la capacité du syndicat de faire face à la partie patronale advenant le cas où le partenariat ne fonctionnerait plus.

Comme c'était le cas pour l'axe de la gestion, il est à noter que la très grande majorité des répondants considèrent que les gains sur l'axe relationnel sont nettement plus importants que les pertes.

Portrait d'ensemble

En terminant sur les gains et pertes du partenariat, mentionnons le commentaire d'un répondant qui souligne l'importance de garder une vue d'ensemble des gains et pertes plutôt que d'y aller à la pièce.

On ne peut pas y aller à la pièce. Et je suis convaincu, si on y va à la pièce, vous allez trouver des dossiers que on a trop donné, vous allez trouver des dossiers où on a trop reçu. [...] Il y a des employés et il y a des gestionnaires qui vont regarder un petit bout et qui vont dire dans ce bout-là, ça a coûté cher, ou l'employé qui va regarder un petit bout et qui va dire dans ce bout-là on a trop donné. Mais ce n'est pas ça qu'il faut qu'on fasse. Il faut qu'on regarde l'ensemble. Je suis convaincu, convaincu, convaincu, convaincu pour les fins de l'enregistrement, que dans l'ensemble tout le monde est gagnant.

TRANSFORMATION DES RÔLES

Nous présenterons dans un premier temps quelques aspects généraux de la transformation des rôles puis, dans un second temps, nous reprendrons les principaux changements que le partenariat syndical-patronal apporte spécifiquement au rôle des représentants syndicaux et à celui des représentants patronaux.

Les rôles ne changent pas fondamentalement, c'est la manière de les jouer qui change. Plutôt que de s'affronter, les parties conviennent de travailler ensemble dans le respect et la confiance à trouver des solutions conjointes aux problèmes. Ce faisant, l'attitude envers l'autre est totalement différente. Il n'est plus un adversaire mais un interlocuteur digne de confiance et de respect. Cela oblige également à une plus grande impartialité dans le traitement des problèmes et une capacité d'envisager les situations selon plusieurs points de vue, de prendre en compte les intérêts des deux parties....

Du côté syndical, au lieu de revendiquer ou de s'objecter, les intervenants deviennent des générateurs de solutions aux problèmes. Ils doivent rallier leurs membres autour de la nouvelle approche et gérer en quelque sorte ceux qui s'y opposent. Ils doivent donc être en mesure d'éduquer et de convaincre leurs commettants que cette nouvelle approche ou philosophie offre de meilleures garanties de protection et de défense de leurs intérêts que l'approche traditionnelle ou d'affrontement.

Du côté patronal, les gestionnaires doivent modifier radicalement leur approche de gestion pour faire une place significative à l'influence des intervenants syndicaux dans le processus de prise de décision sur toutes sortes de sujets. Il revient aux gestionnaires de faire vivre le partenariat à tous les niveaux de l'entreprise.

Globalement, selon la majorité des personnes rencontrées, les rôles des représentants syndicaux et patronaux ne changent pas fondamentalement.

Le changement de rôle au niveau syndical, il n'a pas changé. Un représentant syndical, un exécutif, est là pour représenter les employés d'une entreprise membres de cette association. Il est là pour défendre les droits, pour faire respecter la convention collective. Les principes demeurent les mêmes, c'est la façon d'appliquer les principes qui change.

Le rôle d'un syndicat, même en démarche de rapprochement, en contexte de rapprochement ou de partenariat, ne devrait pas changer [...] On a toujours dit à l'employeur, tu resteras toujours l'employeur et je resterai toujours le syndicat. Je ne peux pas prendre de décision d'abolition de postes. Ce n'est pas mon rôle. Mon rôle est de les sauvegarder. Je tenterai de t'influencer, de te démontrer que, mais je ne peux pas être partenaire dans des abolitions de postes.

Les rôles n'ont pas vraiment changé, ils sont juste plus clairs qu'ils étaient et on sait jusqu'où on peut aller. Avant, on avait peut-être des portes fermées sur certaines choses mais aujourd'hui, on est obligés de les ouvrir car le patronat et le syndicat a son mot à dire là-dessus. Alors on doit se parler.

Le partenariat a amené les gens à clarifier leur rôle. Dans le fond, mon rôle n'a pas vraiment changé, c'est juste que pour favoriser une démarche comme ça, il y avait des choses à modifier, mais le rôle en tant que tel n'a pas changé. Je suis encore là pour défendre mes membres sauf que le fait d'être en partenariat, les discussions ne se font pas de la même façon, c'est plus ça qui a changé, c'est dans le comment traiter le problème.

Si les rôles ne changent pas, la manière de les jouer change radicalement. Au lieu d'avoir une approche d'affrontement, l'approche de partenariat nécessite d'adopter une attitude de coopération envers l'autre partie et de prendre en compte le point de vue et les intérêts de l'autre partie dans l'analyse et la recherche de solutions aux problèmes.

Dans nos analyses, on ne fait pas que prioriser nos besoins syndicaux, nos revendications, mais on met dans la balance aussi les priorités de l'employeur et l'employeur, lorsqu'il amène une solution, fait la même chose. Il prend ses priorités, il prend ses obligations mais tente de trouver une solution qui va faire en sorte de ne pas nuire syndicalement.

Je vous prendrais seulement l'élément ancienneté, on a un principe d'ancienneté. [...] c'est un beau principe [...] jamais nous ne l'enlèverons, mais on est d'accord à dire que le principe d'ancienneté n'est pas le seul élément qu'il faut considérer. Est-ce que c'est la personne la plus ancienne qui a des aptitudes pour faire ce travail? On ajoute autre chose.

Chacun a le droit de parler, de faire des interventions et les interventions sont fondées. Elles ne sont plus: " Ah, là non". Maintenant c'est: "Pourquoi ?" ou c'est: "C'est non parce que, par contre ça pourrait être oui si!"

Lorsqu'il arrive une situation dans un service, le délégué va nous appeler et nous donner vraiment le portrait et non seulement sa perception.

C'est exigeant du fait qu'on doit prendre en compte, qu'on doit faire l'analyse des différentes variables et s'approprier des variables qui habituellement ne sont pas les nôtres du côté syndical.

Il y a des choses que ça peut pas marcher. Le syndicat et le patronat ont des objectifs propres, différents. Il faut essayer de les concilier.

Je reconnais en l'autre un interlocuteur et un représentant digne de confiance et de respect.

Le directeur syndical est un gars extrêmement honnête. C'est la qualité que je lui donne. Je sais que, si on s'entend sur tel point, il va l'appliquer partout.

Un lien de confiance énorme parce qu'on peut recevoir aujourd'hui des informations qui sont confidentielles, des informations jamais reçues auparavant, et on nous fait assez confiance pour nous les donner. C'est beaucoup. En contrepartie, je dois m'impliquer plus si je ne veux pas non plus faire en sorte qu'on revienne à des anciens patterns qui sont négatifs, qui n'apportent aucun résultat, qui sont négatifs pour l'entreprise et pour nos gens, pour nos membres, pour le syndicat.

Le partenariat peut m'amener à réviser la perception que j'ai de certaines de mes forces et faiblesses.

Bizarrement, les efforts qu'on a à faire sont souvent sur ce qu'on croyait nos points forts qui en fait est un point faible dans une relation de travail en partenariat. Par exemple, on a toujours défendu nos clauses de convention avec force: "C'est écrit, c'est comme ça que ça marche. Je la connais, ça fait 10 ans. Si tu fais pas ça, je vais te déposer un grief". C'était une de nos forces parce qu'on la connaît notre convention collective mais, dans un contexte de partenariat, c'est négatif. [...] je viens de mettre une barrière, une clôture à une discussion qui ferait en sorte que je n'aurais même plus besoin de la défendre la clause parce qu'il comprendrait le principe qui est derrière.

Nous approfondirons maintenant la transformation qu'implique le partenariat sur le rôle de chacun des partenaires.

Représentants syndicaux

Vivre en partenariat peut m'amener à modifier la perception que j'ai du syndicat.

Pour moi, un syndicat n'est pas un appareil de revendications. C'est un groupe d'individus qui ont le goût de se donner un milieu de travail, un modèle de relations du travail. On n'est pas là pour revendiquer n'importe quoi juste pour revendiquer. L'idée n'est pas là. C'est de se donner une structure, une façon de faire pour être capable de négocier avec des représentants de l'entreprise [...] et se donner un modèle qui nous ressemble encore plus, parce qu'on va bâtir ce modèle ensemble.

C'est important de maintenir le partenariat proche de la base parce que c'est à la base que ça sert. C'est aux individus qui font partie de ce groupe-là que ça sert. Ce n'est pas au service du syndicat ou de la centrale syndicale.

Parfois, par de vieilles mentalités syndicales, on voit ça comme coucher dans le même lit. Mais ce n'est pas parce qu'on se parle qu'on arrive nécessairement à des consensus. Je pense qu'il faut travailler ensemble. Il faut arriver à grandir et à maintenir l'entreprise en santé. Mais pour y arriver, si on ne se parle pas et qu'on est face à face à s'opposer, on n'y arrivera pas. On a des opinions différentes, on voit les choses différemment, puis oui, on peut aller en arbitrage, ce sont des moyens qui sont là. Mais [...] j'aime bien mieux m'impliquer, de dire que les choses qui sont spécifiques, on va les régler. Et on va encourager les gens à travailler dans ce sens-là.

En partenariat, cela m'amène à travailler différemment: être davantage objectif et impartial, générer des solutions plutôt que des objections.

Il y a une façon de régler ça vite habituellement, c'est de regarder juste les faits [...] il faut toujours que tu essayes d'être assez intègre au niveau intellectuel, [...] Il faut être rigoureux. Là tu m'amènes pas la moitié des faits, comment tu veux que je règle ça ?

Dans l'ancienne culture des syndicats, on prenait juste une position et on la défendait. Tandis que là, on est obligés de défendre les deux positions [...] Effectivement ça, c'est un changement!

Ton rôle n'est plus de lever le flag à chaque argument. Je ne fais pas juste arriver avec: "non je ne veux pas".

Faut que tu sois en recherche de solutions plutôt que de problèmes.

Quand on parle de polyvalence [...], on s'est assis côté syndical avec nos gens, et on a parlé où est-ce qu'on peut s'améliorer côté performance. [...] Le côté syndical a aidé beaucoup pour analyser les tâches, comment s'organiser.

Mais être en partenariat modifie non seulement les rapports du syndicat avec la partie patronale, mais également les rapports du syndicat avec ses membres. En devenant partie prenante de certaines décisions ou solutions, cela implique de convaincre ses commettants de la justesse de ces décisions. En prenant en compte le point de vue et les intérêts de l'autre partie, cela peut parfois aller jusqu'à jouer en quelque sorte un certain rôle de contrôle habituellement réservé à la partie patronale. Voici quelques extraits d'entrevues qui illustrent cette idée:

La relation avec les membres a changé aussi. Comme je disais tantôt, dans certains cas, c'est pas vrai que si la compagnie perd de l'argent parce que 2 gars font des niaiseries à répétition, c'est pas vrai que je m'en fous, et faut pas que ça paraisse comme ça non plus, sinon, on se tire dans le pied. Dans certains cas, faut pas que tu perdes tes acquis mais faut pas faire exprès que ça nuise à d'autres départements ou à l'entreprise. On a un rôle à jouer là-dedans qu'on faisait peut-être moins avant et qu'aujourd'hui, on va intervenir.

Fait que ça c'est difficile, parce que ces membres-là, il faut quasiment jouer au boss avec eux autres. C'est ça qu'on fait un peu dans le fond. On essaye de les rallier. [...] On est obligés des fois de jouer à ça. Puis des fois nos patrons à l'occasion, ils espèrent ou ils savent qu'il y a deux courants chez nous, pour les rallier, souvent ils se retirent un peu. Ils aimeraient ben mieux qu'on règle ça [...] Quand t'es en partenariat oui, il faut s'impliquer aussi. C'est pas rien qu'à nous autres à dire: "Ben le boss s'arrangera avec ses troubles". C'est aussi nous autres. En tous cas, moi je le vois de même le partenariat. Tout le monde, on est impliqués.

C'est de leur faire prendre conscience des enjeux de leur geste, sur eux et sur les autres. Aussi, de leur faire comprendre que si je passe mon temps à régler des affaires de temps supplémentaire et autres peccadilles, les gros dossiers ne se règlent pas. Le temps que je passe avec eux, je ne le passe pas sur les gros enjeux. C'est de l'éducation à faire.

Voici un exemple d'une intervention d'un délégué auprès d'un syndiqué pour une question de productivité.

À un moment donné, il y avait un collègue qui ne travaillait pas à un bon rythme. Il était un peu trop lent et mon délégué syndical a dit: "On va rester un matin, on va lui demander de rester pour lui parler, on va lui demander d'augmenter la production un peu parce qu'il nous nuit tous." C'est le délégué qui a décidé ça et c'était bien correct, on a parlé et on s'est bien entendu.

Mais lorsqu'un employé est lésé ou fait l'objet d'une mesure disciplinaire, le rôle du syndicat sera toujours de le défendre. Par contre, au lieu d'y aller en déposant systématiquement un grief, on le

fait en travaillant avec la partie patronale à trouver des solutions qui soient les plus satisfaisantes pour tous.

Quand des gens ont été lésés, il faut le soulever le problème, faut pas laisser ça passer. Mais au lieu de faire un grief, on va aller voir la partie patronale et on va se parler. On fait ça tout le temps, avant d'arriver à des procédures officielles. Même du côté patronal, quand il y a des cas de discipline, avant d'appliquer des mesures disciplinaires, en général, ils vont nous consulter avant.

Comme je disais tantôt, il n'y a pas de cartes cachées, même sur notre côté, quand je vais parler à un boss d'une problématique, on met les choses claires. Si le boss me dit : "J'ai fait ça parce que tel employé abuse de telle façon". Je ne ferai pas semblant de ne pas le savoir si je le sais. Sans m'en aller dans le sens de nuire à l'employé, parce que je sais que pour X raisons, je vais avoir à le défendre, mais je ne mettrai pas la tête dans le sable, ça réduit le temps de régler le problème quand tu fonctionnes transparent.

Cette nouvelle manière de jouer le rôle, dont le fait de prendre en compte les intérêts de l'autre partie et les défendre, peut donner lieu à des points de vue conflictuels et à des désaccords avec les syndiqués. Comme nous le mentionnions précédemment, certains perçoivent dans le rapprochement avec la partie patronale un affaiblissement en ce qui concerne la défense des intérêts des membres. Voyons le point de vue de quelques répondants sur cette question.

Si on veut que la partie patronale considère une variable qui n'est pas innée à la sienne, il faut qu'on le fasse aussi. C'est exigeant de l'expliquer, de dire à nos membres le pourquoi. C'est exigeant parce qu'on représente à ce moment-là une partie patronale et les gens, ça les offusque parfois: "On sait bien vous couchez avec le boss et l'inverse aussi". L'employeur a aussi des réflexions de certains gestionnaires: "Bien oui, vous mangez dans la main du syndicat." Ce n'est pas ça. C'est le fait de considérer, de prendre cette variable-là, de s'approprier ces données-là. On se les approprie pour une analyse même si on ne peut pas être en accord total. C'est pas la mienne, c'est la tienne mais je vais t'aider, je vais la prendre en considération dans l'analyse même si je ne suis pas d'accord.

Il y en a qui ont plus l'impression, puis je le dis de façon très transparente, qui ont l'impression que le partenariat, c'est le syndicat qui couche avec le boss ou le boss qui couche avec le syndicat. Ce n'est pas ça du partenariat.

Certains employés expriment des craintes à l'égard d'un possible trop grand rapprochement entre les parties syndicale et patronale:

Je pense qu'ils confondent, à un moment donné, les objectifs de la compagnie et les gens qu'ils représentent. [...] J'ai l'impression que des fois, ben j'ai l'impression des fois, les objectifs qu'ils défendent sont des objectifs patronaux. [...] C'est parce que, dans le partenariat, le syndicat est obligé de défendre les objectifs de la compagnie.

On a l'impression qu'avec nos dirigeants syndicaux et nos dirigeants patronaux, il y a beaucoup de discussions, je dirais "off record". Il y a beaucoup de discussions non officielles [...], qui se font seul à seul. [...] On a l'impression que ça amène des petites ententes et des choses comme ça. On a l'impression qu'il y en a peut-être plus qu'avant.

[...] On n'est pas tous informés de tous les tenants et les aboutissants d'une décision à cause de ça. [...] Il me semble que je ne suis pas tout à fait écouté. Là t'as l'impression que c'est déjà tout à fait emballé, puis c'est juste une formalité finalement que nous on a à faire alors que c'est pas toujours ce qu'on veut faire. C'est cet aspect-là qui est plus difficile disons.

Il se développe une familiarité dans le sens que les gens se parlent continuellement. C'est sûr que quand on se parle, on se parle, on se parle, à un moment donné on vient qu'on connaît plus l'autre. [...] Il y a beaucoup de discussions en-dehors des salles de réunion. Où ça nous mène? Est-ce qu'on connaît tous les enjeux? Quand on dit oui à un changement, est-ce qu'on sait tout ce qui s'en vient?

Il faut que chacun garde son rôle. Tu peux pas devenir tellement en symbiose que tu sais pu qui fait quoi. C'est un peu l'impression que ça nous donne de ce qui se passe actuellement. Parce que c'est comme si les gens sont tellement avancés qu'ils ne peuvent plus reculer.

Certains se sont sentis mis de côté lors de certaines décisions.

Si mettons, un certain département, disons dix ans et plus en arrière, si on voulait changer même la feuille d'inspection [...]. À ce moment-là, nous on se réunissait, on faisait une espèce de consensus, puis là les délégués allaient représenter ce qu'on avait décidé. Maintenant, c'est pas comme ça. Maintenant, le délégué et les représentants du syndicat sont avec l'employeur. Ils décident. Ils viennent nous voir. On sait même pas des fois de quoi ils discutent. Ensuite ils viennent nous voir et disent: "Ben maintenant ça va marcher comme ça.". Mais là, c'est qui qu'ils représentent? [...] Puis quand tu dis: "On n'est pas dans le coup. C'est exactement ça. Parce que moi, j'ai pas d'objection à ce que le syndicat ou les délégués gèrent des questions avec le boss qui sont, qui peuvent être réglées. En autant que le délégué s'assure qu'il a l'appui de ses membres. [...] Mais, comment peut-il représenter les travailleurs s'il ne sait même pas s'ils sont d'accord avec lui? Le syndicat a l'inconvénient d'être lourd, mais il a l'avantage d'être démocratique par exemple.

On n'a été impliqués dans rien. Rien. Rien. ça s'est fait sans qu'on sache rien. Sans qu'on soit avisés de quoi que ce soit. Sans qu'on entende parler de quoi que ce soit [et notre délégué fait partie de la prise de décision].

Avec l'arrivée du partenariat, certains répondants observent une baisse du militantisme et ils craignent que le syndicat ne soit plus capable de faire face à l'employeur advenant des revirements de situation. Pour eux, avant l'arrivée du partenariat, on était un syndicat fort et militant.

Je vous dirais, on est sur une pente descendante au niveau de la participation syndicale aux assemblées [...] Je pense qu'il y a moins de combativité, ça va bien, les gars ont une belle job. [...] Je ne peux pas dire que les membres sont tous d'accord avec le syndicat, je pense que c'est plus détaché, ce n'est pas comme avant.

Pendant 15 ans, t'as pas de conflit, donc t'as pas à cultiver le militantisme. La mobilisation, ça se fait quand t'es rendu sur la ligne de piquetage. Mais tant que t'es pas rendu là, ça laisse un peu les gens bien indifférents.

Un aspect négatif à ça, c'est peut-être qu'on baisse les bras. [...] En tant que syndicat, on a une grande ouverture vis-à-vis les cadres, vis-à-vis la politique, vis-à-vis les habitudes de la compagnie. Mais, advenant qu'il arrive un nouveau PDG avec une nouvelle équipe [...], avec une nouvelle philosophie. Ben on va se faire laver complètement sur tous les points. [...] Nous, on est vulnérables. [...] On va tout perdre parce qu'on n'est pas prêts à faire face à quoi que ce soit.

Il y a deux approches de relations du travail qui font appel à des convictions différentes (confrontation vs partenariat) et chaque approche a ses adhérents et ses opposants. Pour que l'une ou l'autre des approches fonctionne, il faut choisir des représentants qui sont à l'aise avec le choix de l'approche. Cela implique parfois de faire des choix difficiles. Depuis la réactivation du partenariat, certains membres ont dû quitter l'exécutif syndical et un membre a été expulsé.

Il y a eu des cas où, et ça a fait beaucoup de chicane, ça a forcé une personne à se retirer, parce que c'était rendu que quand cette personne-là croit vraiment pas à ça, il reste toujours un doute dans tout ce qu'elle négocie, et ça fait des affrontements à l'intérieur même du syndicat, et quand t'as juste un membre qui est comme ça, est-ce que ce sont les 20 autres ou c'est lui qui cloche? Alors on s'assoit et on règle. C'est arrivé, ça n'a pas été facile mais on n'avait pas le choix. [...] Dans cet épisode-là, on ne s'est pas fait d'amis, mais c'était nécessaire.

Un exécutif syndical fort, capable de rallier la majorité des membres et d'exercer un certain contrôle sur ceux qui préféreraient un retour à une approche plus traditionnelle semble faire partie de la donne lorsque l'on fait le choix d'aller en partenariat.

Est-ce qu'on doit avoir une solidarité syndicale absolue de nos membres envers l'exécutif pour affronter l'employeur? Ou si on doit avoir un exécutif solidaire pour affronter nos membres? Elle est où la force d'un syndicat? Tout est en ligne avec le genre de relations du travail que tu as. Si on est dans un mode traditionnel et qu'on est quasi assurés qu'on va se ramasser dans une ligne de piquetage de façon régulière, on est mieux d'être solidaires avec nos membres. Si on veut avancer et amener des changements dans l'organisation et pas perdre notre chemise et faire avancer l'entreprise pour être gagnant/gagnant, on est mieux d'être solidaires au niveau de l'exécutif syndical et parfois de faire front commun contre [...] certains de nos membres. [...] Il y a toujours un petit noyau, dans n'importe quelle organisation, qui va contester.

Il y a eu des cas où on a ramené les choses à l'ordre et on a dit : "Regarde, telle personne, on s'est engagés ensemble à dire qu'on fonctionne comme ça, et ce n'est pas comme ça qu'elle fonctionne, va falloir que quelqu'un la remette à l'ordre."

Représentants patronaux

Du côté patronal, le partenariat apporte également des bouleversements importants dans l'exercice du rôle. En premier lieu, une fois les orientations affirmées de la haute direction qu'on s'en va en partenariat, les gestionnaires ont la responsabilité de mettre cela en place. Cette responsabilité est qualifiée de plus importante pour les gestionnaires. Ils doivent en quelque sorte exercer un rôle de leadership pour que cette nouvelle façon d'aborder les relations du travail s'implante réellement dans leur direction, leur service ou leur équipe.

Parlons de la gestion [...], il y a un niveau de complexité ou de pression un peu plus grand sur les gestionnaires. [...] Quand tu fais le choix d'être gestionnaire, tu fais le choix de faire vivre les grands principes d'une organisation. À partir du moment que le président décide qu'ici, la toile de fond des relations du travail en est une de partenariat, quand tu fais le choix d'être gestionnaire, il t'appartient d'avoir un pas d'avance. [...] T'as beau me dire que ton vis-à-vis, le délégué, n'est pas partenaire. Et pis après, que me proposes-tu pour l'apporter là?

Il faut être conscient qu'un mode de partenariat va faire en sorte que les employés, comme le syndicat, vont être beaucoup plus exigeants envers ses gestionnaires et vont demander de l'attention, du temps et du dialogue et que le gestionnaire a à vivre avec ça et vivre avec ce que l'entreprise lui demande aussi.

En partenariat, les gestionnaires doivent accepter de partager leur pouvoir de décision avec l'autre partie et se laisser influencer par elle.

Le droit de gérance c'est vrai que tu en as, mais le partenariat, ça veut dire que tu en partages une partie du droit de gérance, ça veut dire que tu discutes, puis on essaye d'arriver à des solutions communes, un consensus.

Je pense que, en termes de gestionnaire, ce qu'il fallait, c'est de changer notre vision du partenaire, notre compréhension de ses enjeux, pas tomber dans le réflexe de l'opposition avec les poings sur la table, prendre conscience des actions qu'on pose et de l'impact que ça a sur le terrain avec le personnel syndiqué et avec les délégués. Quand on a des décisions à prendre qui pourraient ne pas être populaires, au minimum, on informe le délégué.

On constate que les chefs de groupe ont repris du pouvoir qu'ils avaient perdu au fil des ans depuis que l'on privilégie le partenariat. Ils sont davantage reconnus et respectés et sont maintenant plus en mesure d'assumer leur rôle de décideur.

Je dirais que ça a simplifié notre rôle [de gestionnaire]. Ça nous permet de prendre des décisions qu'on n'était plus en mesure de prendre, parce que tu devais toujours être le spécialiste de la pile de lettres d'entente.

Ces gens-là [les chefs de groupe] manquaient justement d'appui en arrivant pour prendre des décisions. Puis ces gens-là, à toutes les années, avaient peur de perdre leur poste. C'est comme si le fait de les impliquer plus, puis de leur donner un peu de support depuis 3-4 ans, pas plus, faisait qu'eux aussi pouvaient se mouiller un petit peu plus et prendre des décisions.

Ben les gestionnaires de premier niveau eux autres aussi ils vont être obligés, ils sont comme pris à travailler autrement. Parce qu'il y en a plusieurs, je ne dis pas que c'est la majorité, mais beaucoup ne prennent à peu près aucune décision. C'était les RH qui décidaient, mais les RH étaient débordées.

Et lorsqu'un nouveau gestionnaire arrive, il doit démontrer sa volonté de travailler en partenariat.

Quand arrive un nouveau gestionnaire, il a un peu ses preuves à faire. Il faut qu'il prouve un peu qu'il est de bonne foi, puis qu'il veut vraiment travailler en équipe et qu'il souhaite travailler en équipe, pas juste le dire.

En pratique, cette nouvelle manière de jouer le rôle de gestionnaire n'est pas toujours facile à cerner selon certains répondants. On craint des dérapages.

On parle soit de partenariat ou de cogestion et c'est de tracer la ligne à travers ça. [...] c'est facile de tomber dans des pièges où la partie syndicale va avoir les pieds dans la gestion. C'est déroutant. Tu dis: "Ben coup donc, sont-ils après faire ma job? Est-ce que c'est eux autres qui mènent?" [...] C'est pas évident puis ça dépend aussi des personnes qui sont en place.

Il y a des choses qu'on gère. Il y a des choses qu'on doit contrôler. Puis la limite ou la borne est mince. Et certains individus syndicaux vont être portés à repousser la borne. Et toi, comme gestionnaire, tu vas avoir tendance à la repousser aussi mais dans l'autre sens. Fait que, c'est un peu comme s'il y a une espèce de point de confrontation qui est encore là. Confrontation, je dis 'softement' [...] Fait qu'il faut s'en parler parce qu'autrement, tu vas sentir que j'essaye de t'en passer une vite. Puis moi, je vais penser que tu es en train de marcher dans mes plates-bandes et de vouloir faire ma job.

RÉALISME ET VIGILANCE

Même si l'on est en partenariat et que l'on cherche à concilier nos intérêts respectifs le plus possible, il faut être réaliste et ne pas perdre de vue la défense de nos propres intérêts.

Mais ce n'est pas parce qu'on se fait confiance, qu'on se respecte que pendant qu'on est en train de négocier, on va tout mettre sur la table. Il faut qu'on en mette le plus possible, mais il faut aussi comprendre que quand on est en négociation, je suis en demande, puis vous êtes en demande. Et à un moment donné on va se rejoindre.

Encore là, l'employeur quand il demandait de faire des concessions comme ça, il ne le faisait pas simplement en disant: "Vous allez me donner ça". Il l'explique. Il montre ses livres, il explique le contexte... Donc, tout ça, ça permet un peu plus de faire comprendre aux gens la situation, puis ça amène les gens à faire des compromis quand il faut les faire, mais si c'est vraiment nécessaire. Il y a toujours quand même... je ne sais pas... le partenariat c'est pas la tape sur l'épaule à chaque jour. Il faut toujours quand même être vigilants.

DIFFICULTÉS D'ADAPTATION OU D'EXERCICE DU RÔLE DANS UN CONTEXTE DE PARTENARIAT

Les difficultés d'adaptation ou d'exercice du rôle dans un contexte de partenariat concernent à la fois des aspects personnels, relationnels et organisationnels. Il faut apprendre à faire confiance à des personnes envers qui nous sommes plutôt méfiants au départ. Il faut également apprendre à respecter les limites de son rôle, accepter de vivre avec des décisions conjointes, convaincre les autres du bien-fondé du partenariat, risquer son poste au besoin, etc.

Bien que plusieurs difficultés soient communes aux deux parties, certaines difficultés sont spécifiques à chacune des parties. Au niveau syndical, être en partenariat peut susciter certaines tensions entre les officiers syndicaux et les membres, ce qui nécessite régulièrement des interventions pour favoriser leur participation, leur implication. Au niveau patronal, les gestionnaires sont régulièrement sollicités à partager leur pouvoir de décision sur toutes sortes de questions, ce qui parfois soulève des remises en question concernant les balises du partenariat, le droit de gérance ou l'efficacité d'un tel mode de fonctionnement au niveau des opérations. Ce partage du pouvoir peut être ressenti par les gestionnaires comme pouvant entraîner une perte de contrôle.

Nous présentons dans un premier temps les difficultés communes aux deux parties, puis, dans un deuxième temps, nous revenons sur les difficultés spécifiques à chacune des parties.

Difficultés communes

Selon les répondants, le choix de s'investir activement dans le partenariat est d'abord un choix personnel exigeant.

Moi, je pense que ça revient à des choix personnels. [...] Des délégués ont été invités à partir. [...] Le président du syndicat a poussé la machine de son côté jusqu'à passer à quelques voies d'être expulsé. Ça a été très serré. Il a été au bout de ses convictions. [...] Il n'y a plus personne qui se demande si le président de la CSN est sérieux. Il a risqué son poste.

Passer d'une approche de confrontation à une approche de concertation peut créer de l'insécurité chez certaines personnes. Au moment de la mise en place du partenariat, voici ce que certaines personnes vivent.

Plusieurs gestionnaires sont en crise par rapport à ce qui est en train de se faire. Plusieurs délégués sont en crise. On ne comprend pas, on ne fait pas confiance. Ça prend toutes sortes de forme les peurs. Les gestionnaires sont en train de se demander si on est pas en train de faire le choix de coucher avec le syndicat, les délégués le contraire.

C'est un petit peu inquiétant de donner ta confiance à des gens qui, historiquement, n'ont pas toujours été aidants. Que ce soit d'un côté comme de l'autre, je pense. C'est, c'est stressant un petit peu. [...] On n'est pas nourris tous d'un même intérêt et que ce soit d'un côté ou de l'autre, il y a des gens qui vont passer leurs intérêts personnels avant l'intérêt de l'entreprise ou du syndicat. [...] C'est pas naturel. Ben t'acceptes de faire confiance et, en même temps, t'es ben gros sur tes gardes, je pense d'un côté comme de l'autre.

Il y avait des tensions. Parce que, quand on a un syndicat qui était quand même militant et combatif, changer d'attitude du jour au lendemain, ben évidemment ça crée beaucoup d'insécurité. Les gens disent: "Est-ce qu'on va y perdre quelque chose ? Avant on se battait, au moins on savait ce qu'on obtenait. On l'écrivait dans la convention."

Être pour le partenariat et le vivre c'est deux choses différentes.

Être pour, c'est une chose. Est-ce que tu as envie de le vivre? Est-ce que tu y crois? C'est une autre chose. Je pense que, comme gestionnaire, je ne serais pas à ma place si je disais que je suis contre le partenariat ou si j'allais dire que je n'y crois pas. Maintenant que j'ai dit que: "Oui je suis pour le partenariat, puis j'y crois", il y a tout ce que je nommais tantôt [...] et qui vont venir de temps en temps ébranler ma confiance. Fait que ça t'as à vivre avec ça. Puis, quand la pression est forte, ben je pense que les gens ont tendance à se réfugier où ils sont à l'aise."

Ce n'est pas facile de s'asseoir et d'essayer de trouver une vraie solution qui va faire pour les deux, c'est la façon la plus difficile de travailler. La plus facile, c'est de dire: "Je fais ma job et toi tu fais la tienne. On ne s'entend pas, donc on va laisser cela dans les mains d'un autre."

Au niveau personnel, toutes sortes de craintes peuvent émerger. Certaines craintes ou difficultés peuvent être reliées au passé. Par exemple:

Ça a fait trop mal les chicanes, mon passé est hypothéqué. [...] je sais qu'on ne me le pardonnera pas. Je peux m'être peinturé dans le coin.

Je pense que tant que les blessures sont là, c'est bien difficile de passer à autre chose.

Des difficultés ou peurs peuvent venir d'une incompatibilité avec les croyances, les valeurs ou les principes du partenariat.

Je peux être intéressé à ce qu'on dit qu'on va mettre en place [le partenariat], mais je n'y crois pas [réellement]. Ça peut être aussi que je ne suis pas intéressé pantoute à cela [mais que j'essaie de m'adapter parce que je n'ai pas le choix].

Il y a les valeurs. En quelque part, si je ne crois pas profondément que l'autre est quelqu'un que je dois respecter et faire confiance. Si je ne suis pas capable de me faire confiance, comment puis-je faire confiance à l'autre? Si je suis un éternel 'insécure', que je dois devenir l'acteur principal dans mon équipe et que je sais que cela a planté ailleurs.

Finalement, certaines difficultés peuvent venir d'une peur de ne pas être capable de jouer son rôle dans ce nouveau contexte.

J'ai peur de ne pas être capable d'exercer mon rôle dans ce que je comprends de ce qui s'en vient.

Au niveau organisationnel, il est parfois difficile d'avoir une compréhension commune et partagée du rôle de chacun et de ses limites, de convaincre les gens et de faire descendre le partenariat jusqu'à la base. Les extraits qui suivent reprennent quelques-unes de ces difficultés.

Faire comprendre que le rôle n'a pas fondamentalement changé de part et d'autre.

Ça a été une des difficultés d'arriver et de faire comprendre aux gens qu'on a encore le même rôle, c'est juste que la façon de régler les problèmes va changer. [...] Le plus

gros défi ce fut l'image que ça n'a pas changé notre rôle, mais ça a modifié les façons de faire.

Accepter son rôle et ses limites ainsi que la nécessaire collaboration entre les parties

Je te dirais: "C'est d'accepter le rôle que tu as." Parce qu'à mon avis, autant au niveau syndical, ce que je dis à mes gens parfois c'est: "Regarde, tu n'es pas le boss pareil qu'on est en partenariat. Le boss est chez eux, c'est son affaire." À partir du moment où tu comprends cela, tu vas savoir tes limites. Parce que tu as une place toi, elle est là, elle n'est pas là. [...] Au niveau patronal, c'est d'accepter, comme je le disais tantôt, le gestionnaire qui est capable de, sans se sentir menacé, travailler avec son partenaire parce qu'il a l'influence de la gang. [...] Il faut qu'on soit capables de travailler ensemble et atteindre des bons résultats, des objectifs. Cette personne [le représentant syndical] est primordiale pour toi, parce qu'elle a une influence directe chez les autres. Ton influence à toi plus l'influence au niveau syndical de ton partenaire, ça va faire une belle gang. [...] Les gestionnaires ont de la misère avec ça. C'est comme si, moi je suis gestionnaire, je n'ai pas à demander la permission au syndicat.

Je dirais que la responsabilité du côté syndical à ce moment-là, elle est plus de ne pas tomber dans la cogestion, de ne pas vouloir décider à la place du boss parce que ça arrive ça aussi. Puis là, ça se cringue. Il faut qu'il fasse attention de ne pas tomber dans la cogestion. Puis il faut qu'il fasse attention, le délégué syndical, pour ne pas retarder le processus de décision non plus. Si ça me rend la tâche plus pénible de te consulter et si je ne suis plus capable de décider parce que je suis dans un processus de consultation, je n'irai pas. Si c'est plus difficile d'avoir des relations harmonieuses que de se chicaner, ben on va se chicaner. [...] alors il faut qu'il fasse attention à ce qu'il fait avec ce pouvoir-là.

Il y a des difficultés d'un côté comme de l'autre à faire descendre le partenariat.

C'est aussi difficile d'un côté que de l'autre. J'oserais même dire qu'à la limite, c'est peut-être plus difficile pour l'exécutif syndical parce qu'évidemment, l'exécutif syndical CSN, il y a des centaines de membres. Alors, c'est peut-être plus difficile pour eux de faire descendre ça, d'expliquer ça, de faire comprendre ça, de le faire vivre. Ce n'est pas tout le monde qui est d'accord avec ça, le partenariat.

Mais c'est également difficile du côté patronal. On saisit parfois difficilement ce que cela implique exactement. En voici un exemple:

C'est bien difficile de mettre les barrières aux bonnes places. Ce n'est pas évident à travailler. C'est un nouveau concept, chez nous du moins. Je pense qu'il y a de bonnes valeurs là-dedans, de bonnes choses, mais j'ai de la misère à me replacer là-dedans. Il y a des zones incompréhensibles. [...] Tu sais l'axe [de la gestion], c'est large, on peut l'étirer. On peut le mettre bien large comme on peut le mettre bien petit. Moi, des fois, je trouve que c'est trop large, des discussions trop ouvertes. [...] Je trouve que quand tu vas faire une mesure disciplinaire à un employé, puis qu'il y a une position qui est prise et qu'on va lui remettre telle lettre. Je pense que le syndicat n'a pas à négocier cette lettre-là. Ça ne se négocie pas. [...] Où est-ce qu'on arrête? Puis, c'est difficile pour nous, à notre niveau, de dire: "Qu'est-ce que le syndicat fait là-dedans?" [...] J'ai vu des délégués syndicaux aller faire de la planification avec les boss. Aie! Ils n'ont pas d'affaire

là-dedans. Sors de là. C'est moi qui est payé pour faire ça, c'est ma job. Ce n'est plus du partenariat. Ce n'est pas ton affaire. Comprenez-vous ce que je veux dire?

Selon les répondants très impliqués dans la réactivation du partenariat, les représentants à la base des deux côtés n'ont pas eu autant l'occasion d'intégrer l'approche de partenariat et il est parfois plus difficile pour eux de jouer pleinement leur rôle. Cela peut faire en sorte que l'on accepte plus difficilement certaines décisions, comme nous venons le voir, ou encore que certaines décisions aient tendance à remonter vers le haut plutôt que de se régler à la base. Avoir une approche commune, ouverte et cohérente à la grandeur de l'entreprise représente tout un défi.

Mais c'est difficile d'amener les chefs de groupe, puis les employés syndiqués, les délégués au même niveau parce qu'ils ne l'ont pas vécu de la même façon [que nous]. Alors, on est encore là, je dirais [...] il y en a encore qui remontent pour qu'on règle. [...] Pour moi, c'est une preuve qu'on n'est pas encore dedans à 100%. C'est toute une démarche ça par exemple. [...] Il faut que ça devienne réflexe.

Nous examinerons quelques difficultés particulières qu'implique le partenariat sur l'exercice du rôle de chacun des partenaires.

Représentants syndicaux

Comme cela a déjà été soulevé précédemment, pour que le partenariat se maintienne, il est essentiel de le faire vivre à tous les niveaux de l'entreprise et du syndicat. L'adhésion de la majorité des syndiqués est certes possible mais il restera toujours un noyau de personnes qui s'opposent, de gens qui ne sont pas prêts à s'engager dans cette aventure. On peut donc s'attendre à ce qu'il y ait toujours au sein du syndicat des gens qui tenteront de remettre en question ce choix lorsque l'occasion se présentera. Le syndicat doit rester proche de la base.

Ça revient à chaque négo, à chaque assemblée générale, à chaque convention... il y a toujours ces divergences de points de vue. Tout le temps, tout le temps, tout le temps. Est-ce qu'on y trouve notre compte ? Est-ce qu'on devrait faire ce compromis-là ?

Il faut toujours faire attention pour ne pas perdre de vue les gens, parce que veux, veux pas, les gens quand ils arrivent dans leur syndicat, ils ne sont pas ailleurs, ils sont dans leur syndicat, ils s'attendent à ce que le syndicat défende d'abord leurs intérêts point. [...] Ça c'est un souci qu'on doit toujours avoir, d'associer des gens. Puis le partenariat, c'est pas juste en haut que ça doit se vivre. Ça doit se vivre partout et que les gens puissent être impliqués partout.

En terminant, voici un exemple d'une personne qui considère que le syndicat est tellement proche de la partie patronale qu'il ne serait plus en position de défendre vraiment selon lui les intérêts des membres.

On a l'impression qu'on est rendus où c'est tellement fort le partenariat, on est tout le temps d'accord, on s'obstine même pu. Si le boss dit qu'on s'en va par là, on va par là. [...] J'avais l'impression que le partenariat était rendu tellement fort que tu te disais, pas juste moi, que le syndicat était même pu en position de me défendre.

Représentants patronaux

Pour le gestionnaire, le partage du pouvoir est un exercice parfois difficile et exigeant.

C'est plus exigeant de s'asseoir avec les délégués, de se faire challenger. C'est plus exigeant ça que de dire: "C'est moi le boss. C'est moi qui décide. Tu fais ce que je te dis." Ça c'est relativement facile.

Le gestionnaire peut se sentir parfois en perte de contrôle parce qu'il n'a pas toujours le temps de se préparer aussi bien que ses vis-à-vis sur certains dossiers.

Des fois, il y a des gens de l'autre côté qui ont plus de temps pour se préparer ou mijoter quelque chose et ça, ça devient frustrant dans le sens où, souvent tu vas être en face de quelqu'un qui est beaucoup mieux préparé que toi parce qu'il a pu mettre plus de temps que toi.[...] Puis, à un moment donné, tu te ramasses à dire ou ta croyance face à ça: "Ben c'est encore eux autres qui décident". [...] Tu gères, tu gères mais t'as l'impression que t'es plus en contrôle [...]. C'est quelqu'un d'autre qui dirige à ta place.

Si tu te sens un petit peu en perte de contrôle comme gestionnaire, ben la croyance va être: "C'est parce que le syndicat est en train de prendre le contrôle." Alors il faut se parler. On n'a pas le choix.

Des ententes pour résoudre globalement certains problèmes peuvent parfois soulever certaines réactions chez les gestionnaires qui doivent mettre en application ces ententes: acceptation, incompréhension, dissonance cognitive.

J'ai même dit: "Cette décision, comme gestionnaire, elle fait pas mon affaire. Mais regardez, ça a fait partie de l'objet d'une négociation, il y a eu une entente patronale et syndicale et on va l'appliquer. C'est comme ça." On est aussi capables d'émettre où on se situe, mais en même temps, on est dans la décision et on ira dans le sens de la décision. Ça aussi, ça a permis de voir qu'on couche pas dans le même lit. Il y a des affaires qui sont négociées qui ne nous plaisent pas et on le fait quand même.

Je pense que si on avait un vrai vrai partenariat. Je pense qu'à quelque part, des deux côtés, on ferait des efforts pour être rentables. [...] À mon niveau à moi d'opération, ce sont des choses invraisemblables. J'ai deux employés qui travaillent les fins de semaine. Je ne peux pas m'en servir, s'il y a des urgences. Je peux m'en servir, mais il faut que je sorte le gars de garde. Pour moi, je l'ai, je le paie. Mais, c'est des décisions qu'on a prises et je les respecte. Il faut que je travaille là-dedans. [...] C'est cette partie-là que je trouve difficile dans le partenariat. Aussitôt qu'on parle d'argent ou de contraintes de gestion. [...] Je parle surtout pour l'urgence. Pour avoir ce qu'on voulait, ça a coûté le total. À l'intérieur de ça on se dit: "Je paie des employés le samedi pour être là, mais je suis pas conventionné pour couvrir l'urgence." Moi, à mon niveau, je trouve ça invraisemblable. [...] Au-delà de ma job, je suis actionnaire et je trouve parfois que ça n'a pas de bon sens.

Certaines personnes trouvent difficile d'être en partenariat lorsqu'ils ne sentent pas l'appui de l'autre partie en ce qui concerne certains problèmes.

Les délégués syndicaux, ce sont des gens qui sont élus et c'est correct [...] Alors ils doivent faire attention à ce qu'ils projettent comme image et se montrer pas trop défenseurs du boss ou protecteur du boss. [...] Dans une rencontre où plusieurs employés vont être présents, il y a des leaders négatifs dans le groupe d'employés et, des fois, le syndicat ne sera pas là pour me défendre et c'est pas son rôle. [...] Puis souvent, ben comme gestionnaire, tu vas avoir des contraintes, que ce soit des contraintes budgétaires ou autres. Ben la réponse ça va être: "C'est pas mon problème.". C'est un peu fatigant. [...] En même temps, il faut que les deux parties fassent attention pour ne pas que la base pense ou se mette à penser que les employés ne sont plus protégés ou sont mal représentés ou quoi que ce soit. Alors, c'est tout ça qui se joue autour de ça. C'est pas évident.

PISTES VISANT À FACILITER L'ADAPTATION AU RÔLE DANS UN CONTEXTE DE PARTENARIAT

L'adaptation au rôle dans un contexte de partenariat nécessite la prise en compte d'un ensemble de facteurs. Selon les témoignages recueillis, il faut en premier lieu des bases solides, soit des leaders convaincus et prêts à s'engager et un cadre de référence commun et partagé. Ensuite, il faut mettre en place des modes de fonctionnement qui permettent de faire vivre le partenariat et adopter une structure qui favorise la délégation du pouvoir jusque sur le terrain. Les représentants des deux parties doivent également être formés et coachés et avoir des occasions d'expérimenter progressivement ce qu'est le partenariat à leur niveau. Finalement, il faut prévoir des investissements en ressources car la mise en place et le maintien du partenariat nécessitent du financement, du temps et la capacité d'engager au besoin des ressources externes pour dénouer certaines impasses pouvant survenir en cours de route.

Bases solides

Cela prend un signal fort de leaders patronaux et syndicaux crédibles à l'effet que c'est cette approche de relations du travail que l'on privilégie dorénavant.

Ça prend une direction syndicale forte, une direction patronale forte. Si une des deux parties est faible, le fort va écraser le petit. Ça prend un "commitment" patronal et un "commitment" syndical. Il faut une volonté de changer la façon de faire les relations du travail. Si il y a une volonté des deux parties, ça ne peut pas ne pas marcher. Il faut avoir le leadership de s'engager sur du long terme. [...] Ça prend un très bon leadership, une ouverture, être capable d'écouter.

Il est également important de se réserver une période de réflexion et de clarification des ambitions et motifs personnels avant de s'engager. La clarification de l'entente de partenariat offre cette occasion de réflexion et il est important de ne pas escamoter cette étape cruciale.

Ce qu'on sous-estime, c'est la période de réflexion du début, d'avant l'engagement. Ce qui a été aidant [...], ça a été tous les mois qu'on a pris à se donner une entente de partenariat, à déblayer et tasser les nuages, à se donner des conditions pour démarrer réellement. Ça, on escamote. On le fait beaucoup trop vite.

Puis c'est l'engagement, l'acceptation et le respect des rôles et limites de chacune des parties, que l'on consigne dans l'entente de partenariat.

Je pense que lorsqu'on fait une démarche, il faut que chaque partie respecte l'authenticité de l'autre. Employeurs, vous voulez faire une démarche de rapprochement, mais êtes-vous prêts à respecter que ce sont des représentants syndicaux et qu'ils ont un rôle à jouer? Syndicat, vous voulez avoir une démarche de rapprochement, êtes-vous prêts à accepter que la partie patronale a son rôle à jouer et qu'elle ne pourra jamais être un représentant syndical. Si chacun est prêt à accepter de respecter [...] l'identité de l'autre, à élargir ses façons de faire, à regarder sous un autre angle leur approche, je pense que c'est le seul moyen [...] Je suis encore un représentant syndical et je le serai toujours, mais je l'analyse d'une autre façon. [...] Je pense que le lien de confiance arrive le jour où chacun est prêt à supporter l'autre mais tout en respectant son identité.

Puis de comprendre que la gestion a tout de même un rôle à jouer et que le syndicat a aussi le sien à la fois ben différent et à la fois très complémentaire. On ne peut pas se passer l'un de l'autre, je pense.

Parvenir à en faire une culture organisationnelle. Pour développer et maintenir une approche de partenariat, il faut réussir à faire descendre le partenariat jusqu'à la base de l'entreprise, d'obtenir en quelque sorte un engagement de tous ou du plus grand nombre. Il faut que cette approche imprègne toute la culture et que la manière de traiter et de s'entendre sur les problèmes soit la même partout.

Faut faire vivre le partenariat ultimement dans toutes les équipes naturelles. Ça, c'est plusieurs années. Sur l'axe de l'efficacité [gestion] et du relationnel dans chaque équipe.

Je ne crois pas qu'il y aura un retour en arrière. J'ai de la difficulté à imaginer quel serait l'événement chez nous qui ferait en sorte qu'on dirait: "Tu veux une bataille, tu vas en avoir une!" [...] Ce n'est pas une question d'individus. Cela a commencé par des individus qui ont su, je crois, transférer ça aux autres pour que cela devienne une façon de faire de groupe et non pas d'individus. C'est ce qui est important si on veut que ce soit viable. Si on est juste une couple à porter le chapeau, c'est trop fragile.

Pour la partie syndicale, les représentants doivent être non seulement convaincus mais également capables de supporter les pressions à l'interne des tenants de l'approche traditionnelle et de convaincre les gens jusqu'à la base.

C'est une pression lourde de se faire reprocher ses actions, mais tant que je suis convaincu que je fais un bon travail, ça va prendre bien du monde pour me convaincre du contraire. [...] Il y a des gens qui ont assez de bon sens, c'est pas la totalité des gens qui dénigrent ça parce que je serais plus là aujourd'hui. De toute façon, je ne serais pas réélu à chaque fois.

Ça te prend un leader pour faire adhérer tes gens. La haute gestion dit oui, mais nous, à la base, c'est nous qui devons amener les gens. Ça te prend un « king pin » du côté syndical, pas juste un pion.

Cadre de référence commun et partagé

Il faut se donner un cadre de référence commun et s'assurer que tous le comprennent de la même manière.

Faut se donner un cadre parce que, si jamais on dérape, on peut y revenir, revenir à tout ce qui a été écrit et décidé conjointement.

Je pense qu'une chose qui est importante, c'est de s'assurer d'une compréhension commune de ce qu'est le partenariat. [...] Se renommer et si le partenariat évolue, bouge, prend une autre couleur, ben il faut prendre le temps de se l'expliquer puis de se le dire pour que les gens soient bien centrés sur ce qu'est le partenariat. C'est quoi les limites du partenariat.

Modes de fonctionnement adaptés au partenariat

Il faut mettre en place des modes de fonctionnement qui soient en mesure de faire vivre le partenariat jour après jour.

Ça passe par des modes de fonctionnement et par des changements de structure. [...] Un comité directeur qui a pour mandat de faire vivre le partenariat. Il doit se rencontrer de façon fréquente.

Structure favorisant la délégation vers la base

Pour que le partenariat imprègne toute la culture organisationnelle et soit mis en pratique jusque sur le terrain, cela peut impliquer une restructuration tant du côté patronal que syndical afin de pouvoir décentraliser les décisions qui devraient l'être, puis de former les gens en conséquence.

Nos structures sont trop lourdes et le pouvoir est tout en haut. À la limite, les délégués et les chefs de groupe, c'est des commissionnaires. Dans leur rôle respectif, ils n'ont pas suffisamment de pouvoir. [...] On s'est donné une structure et syndicale et patronale qui est en lien avec déployer le partenariat dans chacune des équipes.

La première chose à faire, c'était de changer la structure, c'est fait [...] et ce sera de coacher les gens dans ce sens-là [comprendre leur rôle et la manière de le jouer], ce qui ne sera pas facile non plus. [...] Il va pouvoir apporter des points que les gens lui auront parlé, d'animer ces choses, mais ils devront travailler ensemble dans tout.

Mais lorsque dans certains dossiers, il y a une incompatibilité entre les intérêts des deux parties, il vaut mieux convenir d'utiliser les mécanismes prévus à cet effet tels que le mécanisme de règlement d'un grief. Chacune des parties conserve en quelque sorte la liberté de se retirer s'il y a une incompatibilité des intérêts entre les parties. On vise toutefois à ce que ce retrait soit le moins fréquent possible.

Ça se peut qu'on ne s'entende pas. On a des enjeux communs mais on a aussi des différends, des objectifs différents, des rôles différents. Oui, ça se peut qu'on arrive à un point où on ne s'entende pas mais il y a un mécanisme de grief où il y aura un arbitre neutre qui va trancher, et c'est correct. Il rendra sa décision en fonction de ses connaissances.

Formation et coaching continu sur le terrain

La formation et le coaching des gestionnaires et des représentants syndicaux au quotidien sont essentiels. Souvent les apprentissages se font sur le tas, en situation réelle et concrète, avec l'aide ou le support de mentors et de conseillers.

Il faut que tu aies un bon encadrement. Les fameuses formations qu'on avait, c'est important. Après ça, tu vas travailler à la base.

On s'est donné un programme de formation sur trois jours. Le jour 3, 100% des chefs de groupe ont été rencontrés avec leur délégué et on les a habilités à résoudre des problèmes ensemble, dans leur rôle respectif avec un même outil, une même approche. [...] On a des gestionnaires qu'on envoie sur des programmes de formation.

Dans le quotidien, beaucoup de coaching. [...] Regarde, c'est quoi qui n'a pas fonctionné? Si on est capables d'avoir la maturité nécessaire pour se le dire et être honnêtes dans ce qui nous dérange l'un et l'autre et être capables de dire: "Ben, parce que quand t'agis de telle façon, moi je comprends pas." Quand t'es capable aussi de dire: "Ben, quand tu fais ça ou tu dis ça, à tort ou à raison, je le prends personnel."

L'équipe de gestion se rencontre ou essaye de se rencontrer une fois par semaine. On n'en parle pas à toutes les semaines, mais au moins une fois par mois. On revient sur ces affaires-là, les relations qu'on a avec nos collègues du syndicat. Comment ça se passe? Puis, qu'est-ce qui fonctionne? Qu'est-ce qui ne fonctionne pas? Des fois c'est quelque chose qui est ciblée entre deux individus ou ça semble être général.

Puis quand ça ne marche pas à un niveau], c'est pris en charge au niveau supérieur. On regarde ce qui s'est passé. Il fait un exercice de partenariat au même titre que moi [...]. Je vais voir mon gars, ce qui s'est passé, je vais voir le gestionnaire, là aussi je regarde ce qui s'est passé. Ok, telle affaire, on dénoue ça comment avec son patron, comme ça? Ok, tu t'occupes de ton monde, moi, du mien. C'est correct? Oui, des 2 bords oui, point. Il faut apprendre l'humilité. Le syndicat n'a pas toujours raison.

Souvent il y a un manque de connaissance de l'historique des relations du travail dans l'entreprise. Une sensibilisation à un tel historique serait un moyen de préparer la relève.

Il y a tout l'aspect historique qu'il serait bien de ramener à chaque fois que quelqu'un arrive. Nous, comment on en est venus là. Puis que les gens sachent toute l'histoire, comment on a fait certains gains. Ça déjà il faut le ramener souvent cet historique-là. Pour dire pourquoi on en arrive à ça. Pourquoi aujourd'hui des fois je parle un peu comme le boss sur certains sujets. Dans quel contexte on est amenés à le faire, puis qu'est-ce qu'on gagne là-dedans ou qu'est-ce qu'on risque. Ça il faut le ramener tout le temps, parce que tsé un jeune, il peut être perdu un peu.

La transmission des valeurs par une constante éducation est une des clés du succès à long terme. Comme le disait un répondant: "C'est un éternel recommencement, t'arrêtes jamais."

Bâtir et rebâtir avec la relève. Faut faire l'éducation des nouveaux qui arrivent. Ça prend du coaching, c'est beaucoup de rencontres.

Moyens pratiques, concrets et applicables au quotidien

Les répondants ont relevé plusieurs moyens pratiques, concrets et applicables au quotidien qui favorisent le partenariat. Par exemple: commencer avec de petites choses, poser des gestes concrets, faire des présentations conjointes auprès des employés, avoir des rencontres régulières à tous les niveaux et assurer un suivi. Voici quelques extraits des entrevues qui illustrent ces moyens.

Commencer avec de petites choses et garder le cap dans les petites comme les grandes choses.

Pour y arriver, c'est une question de petits pas et de pratique. On commence toujours quelque part par un petit morceau de confiance et on apprend avec le temps à se faire confiance. C'est cette évolution de la confiance qui fait en sorte que tu peux arriver à un partenariat. Il y a un point de départ minime où quelqu'un dit à l'autre: "Fais-moi confiance."

C'est de partir avec des petits dossiers. Partons avec des petits dossiers. Au niveau des superviseurs puis des délégués, ça se passe beaucoup beaucoup dans le quotidien, puis dans l'opération. Alors faisons des expériences sur des petites affaires, commençons par ça. Premièrement on va tester notre niveau de confiance, on va tester notre respect. On va tester des petites affaires-là puis on va avoir des expériences positives qui vont nous amener tranquillement pas vite vers de plus grosses affaires.

Des gestes concrets doivent accompagner les paroles et venir renforcer la confiance entre les parties. Il faut, comme certains le disent, des preuves que tout cela est vrai.

Des fois, il faut des gestes concrets, comme quand on parle du gestionnaire, du chef de service, qui ne voulait pas adhérer. L'entreprise l'a déplacé. Si l'entreprise n'avait pas été sincère dans leur désir de partenariat, ils l'auraient laissé là et il aurait fallu s'arranger avec lui, ce n'est pas ce qu'ils ont fait.

Fait que c'est dans ce sens-là, je dis, ils [les représentants patronaux] font des gestes concrets. Ils appuient les belles théories sur beaucoup de choses concrètes. Je ne peux pas faire autrement que [...] ça fait une couple d'années que ça dure et ça monte toujours.

Ici, c'est ce qui est génial, c'est que tu vois beaucoup que la partie patronale fait beaucoup d'efforts, je trouve pour nous montrer leur volonté par rapport à ce qui a été dit et mentionné depuis 2 ans, et les actions sont concrètes et les gens, ça les rassure. Les promesses dites sont tenues et sont faites. Il y a beaucoup de cohérence. C'est donc à travers des preuves tangibles qu'on accepte de faire plus confiance, de ne pas prêter d'intentions à l'autre à priori.

Il est également important en certaines circonstances de faire des présentations conjointes auprès des employés et de se concerter.

[...] sur le terrain, on a aussi travaillé ensemble à démontrer que, quand il y avait des ententes, on les présentait ensemble. Je faisais la présentation des nouveaux articles de la convention collective, en même temps dans la salle, il y avait des gens de l'exécutif et

d'autres délégués. On s'assurait qu'on passait le même message et on montrait dans nos façons de faire qu'on n'était pas en conflit.

Avant d'annoncer des choses, on se dit quelle journée on va le faire, le chef de service et moi, on se parlait. Là, je voyais mes délégués, je leur disais que demain le chef de service va parler de ça et ça. [...] Comme ça, on s'avise des choses qui n'ont pas de bon sens, et ensuite, on descendait au niveau des chefs de groupe et délégués.

Avoir des rencontres régulières entre représentants syndicaux et patronaux à tous les niveaux.

Il y a un volet communication et relationnel qu'il faut tenir compte comme gestionnaire. Faut que l'exécutif aussi le développe. Se donner des moyens, des rencontres hebdomadaires où on rencontre les délégués. Ça on l'a fait, surtout au début de l'implantation de la nouvelle convention. [...] On avait des petits comités terrain aussi. Ça permet des échanges et ça évite que le couvercle saute. On règle au fur et à mesure.

Sauf que moi, j'exigeais que la réunion avec les 3 chefs de groupe et délégués se fasse 1 fois par mois, régulièrement, et on ne prendra pas des dates au hasard, mettons, on va prendre le 2^e mardi du mois, tu réserves la salle à 9h pour l'année. Ça durera 15 minutes si il faut, mais on se parle.

Il faut assurer une continuité et un suivi pour être crédibles.

Faut donner suite. Là, dans cette démarche, on voit qu'à date, il y a un vrai suivi.

Mais quand tu embarques dans ça, il faut que tu mettes la main à la pâte tout le temps. Il faut suivre cela de proche. Ça fait beaucoup de rencontres.

Investissement en ressources

Il faut prévoir des ressources suffisantes pour faire l'implantation d'un tel changement. Il faut accepter d'investir des montants importants pour libérer du temps de rencontres, faire de la formation et du coaching, etc..

Il y a certainement des coûts importants d'investissement mais c'est important. Sans cela on n'aurait pas pu faire ce virage.

Faut que l'entreprise soit consciente des sous à mettre dedans. Peut-être pas de gains monétaires du jour au lendemain, mais à long terme, un employé heureux sera plus performant.

Il faut également accepter d'y mettre le temps.

C'est sûr que c'est plus exigeant en termes de rencontres. Il y en a plein des rencontres, [...]. Mais il reste que ça permet justement de trouver des solutions qui conviennent à tout le monde et qui sont peut-être mieux acceptées et plus efficaces comme solutions si les gens les partagent.

Le soutien d'une ressource externe et neutre devient indispensable lorsque le passé est trop hypothéqué.

Souvent, quand c'est trop hypothéqué, réapprendre à se connaître, à trouver quelque chose de bien chez l'autre c'est difficile. Mais quand tu es neutre, t'as rien à perdre.

En terminant, certains facteurs peuvent peut-être être plus importants en ce qui concerne le maintien du partenariat. Le changement de leaders tant du côté patronal que syndical serait un des facteurs de risque.

Le leadership syndical actuel est fort aidant et joue leur rôle. Ils nous disent non quand ils ne sont pas d'accord. [...] Demain, le président partirait, il faudrait se questionner aussi. Le partenariat est impossible sans des engagements profonds personnels des gens en poste.

Le partenariat doit être efficace pour qu'il se maintienne. L'appréciation de l'efficacité du partenariat doit prendre en compte de multiples aspects: implantation de changement (ex.: polyvalence...), gestion de la production (ex.: planification, répartition du travail...), résolution d'un ensemble de problèmes au quotidien (ex.: application de la convention collective...). Et, comme le soulignait un répondant, il est important de garder une vue d'ensemble des gains et des pertes et ne pas évaluer les choses uniquement à la pièce.

ANNEXE VI

GUIDE DE RÉFÉRENCE

MISE EN ŒUVRE D'UN PARTENARIAT PATRONAL/SYNDICAL

AVANT-PROPOS

Le guide de référence constitue un complément au rapport de recherche destiné aux parties syndicales et patronales intéressées à entreprendre ou à consolider une démarche de partenariat. Comme les partenariats prennent dans chaque cas, une forme unique qui reflète le contexte propre à l'organisation et à la dynamique des relations entre les personnes impliquées, il n'existe pas de recettes universelles ou de techniques passe-partout qu'il suffirait d'appliquer pour réussir la démarche.

Les partenariats sont la résultante d'une intention ferme d'éviter les rapports de forces traditionnels et d'ouvrir des zones nouvelles d'interactions et d'influence à la partie syndicale. Le partenariat ne peut fonctionner sans la volonté des deux parties. Les techniques et les méthodes proposées dans ce guide ne sont utiles que dans la mesure où les personnes impliquées désirent s'engager dans le processus.

Au départ, pour développer un partenariat, il est crucial d'établir ou rétablir la confiance entre les deux parties. Pour cela, il faut pouvoir compter sur des leaders forts aussi bien du côté patronal que du côté syndical qui partagent des valeurs communes de respect, de transparence et d'honnêteté. Sans cette confiance réciproque, le partenariat est voué à l'échec. Les résultats de l'étude démontrent qu'un tel changement nécessite que les acteurs développent ou consolident des habiletés relationnelles tout en rétablissant une relation de confiance souvent malmenée par des années de rapports caractérisés par l'opposition et le conflit.

Un changement de cette nature nécessite des investissements importants en temps, en argent, en énergie et s'étale souvent sur quelques années. La quête de partenariat n'est pas exempte de tensions bien que celles-ci soient différentes de celles que l'on associe à la confrontation. Ce type de démarche nécessite aussi des changements personnels pour chacun des individus impliqués. C'est pourquoi il est préférable de ne pas aller trop vite en brûlant des étapes ou en entreprenant trop de changements simultanément. De plus, une autre mise en garde s'impose, les promoteurs des deux parties doivent s'assurer de ne pas travailler en vase clos et de maintenir leurs commettants impliqués et informés de l'évolution de la situation tout au long du processus.

Puisque des partenariats ont été mis en place dans de nombreux milieux depuis plusieurs années, les outils, les ressources spécialisées et les démarches de mise en œuvre sont déjà largement disponibles. Quelques firmes conseils offrent leurs services aux entreprises dans ce domaine et certains conseillers de centrales syndicales sont en mesure de donner du support aux syndicats locaux. Comme il n'existe pas d'organisme indépendant qui surveille ou accrédite les firmes conseils dans ce domaine, nous ne ferons pas référence aux produits et services du secteur privé dans le cadre de ce guide.

Dans les lignes qui suivent, nous présentons les grandes étapes typiques de la démarche que doivent franchir les parties pour établir et maintenir à long terme le partenariat comme mode de gestion et de relations du travail. Pour chacune des étapes, nous référons aux outils et au matériel développé au cours des 15 à 20 dernières années par les spécialistes de la direction de la

prévention et du partenariat du ministère du travail du Québec, de même qu'au service fédéral de médiation et de conciliation du Ministère des ressources humaines et du développement des compétences. Des références complémentaires apparaissent à la fin du guide pour le lecteur intéressé à s'informer davantage. Les étapes de la démarche sont présentées ici de façon séquentielle pour en faciliter la lecture et la compréhension. Dans les faits, la démarche est loin d'être aussi linéaire, certains éléments propres à diverses étapes pouvant s'intégrer dans la pratique.

Nous espérons que chacun pourra trouver dans ce texte une aide ou idée utile pour améliorer les relations du travail dans son milieu.

DÉMARCHE DE MISE EN PLACE D'UN PARTENARIAT PATRONAL/SYNDICAL

La démarche proposée ci-dessous s'inspire largement des expériences de partenariat rapportées par les participants à notre étude sur le sujet. Nous avons regroupé les activités à réaliser en quatre étapes qui constituent pour nous des points de repère dans la progression du partenariat entre les parties. Les étapes sont :

1. Étude préliminaire
2. Entente initiale
3. Stabilisation et déploiement du partenariat
4. Révision périodique

Tableau 1 : Démarche typique de mise en place d'un partenariat

ÉTAPES	DESCRIPTION
1. Étude préliminaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'informer auprès de ressources compétentes sur ce qu'est le partenariat syndical-patronal. ▪ Demander une aide externe neutre et compétente en matière de concertation patronale-syndicale pour aider à prendre une décision éclairée avant de s'engager: <p style="text-align: center;">réflexion approfondie et discussions entre les parties; prise en compte des conditions de succès (ex.: adhésion et volonté des plus hautes instances décisionnelles de chacune des parties: pdg, assemblée syndicale); information, consultation et obtention d'un appui des commettants des deux parties;</p> <p style="text-align: center;">- engagement ferme des deux parties.</p> ▪ Échanger avec d'autres milieux qui vivent des partenariats
<i>Résultat de l'étape : Décision conjointe d'initier ou non une démarche de partenariat.</i>	
2. Entente initiale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer une première entente et un plan d'action avec la personne ressource: <p style="text-align: center;">diagnostic de l'état des relations du travail et des principaux problèmes en litige; plan de travail; rétablissement de la communication et de la confiance; adoption de règles communes pour résoudre les problèmes qui soient cohérentes avec l'approche concertée (avoir de petits succès encourage à poursuivre et à aborder des sujets plus engageants envers l'avenir); règlement des principaux problèmes identifiés et application. Clarifier les zones d'interaction et d'influence en fonction des sujets préalablement identifiés.</p>

Résultat de l'étape : Diagnostic et intervention conjointe sur les difficultés de relations et les principaux problèmes en litige.	
ÉTAPES	DESCRIPTION (suite)
3. Stabilisation et déploiement du partenariat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer une entente de partenariat à plus long terme avec l'aide de la personne ressource : élaboration d'un projet commun (objectifs communs, sujets mis en commun, dossiers ou chantiers); information, consultation et obtention de l'appui des commettants; engagement des représentants des parties envers l'entente. ▪ Mettre en place une structure de fonctionnement (Comité de relations du travail) et/ou des mécanismes paritaires tels que des comités ou groupes de travail, des formations conjointes, des réunions d'équipe regroupant des représentants des deux parties, des réunions avec des employés, des mécanismes conjoints pour transmettre des informations, consulter régulièrement les commettants sur tout sujet qui les touche directement, soutenir/coacher les représentants.... ▪ Former les représentants des deux parties au processus de concertation, à l'acquisition de nouvelles habiletés.
Résultat de l'étape : Mise en place d'une entente de partenariat, de structures conjointes (CRT) et développement de capacités de fonctionnement	
4. Révision périodique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réviser périodiquement le fonctionnement de l'entente: revoir l'exercice des rôles, les zones d'interaction et d'influence, faire des post-mortem d'opérations, etc. ▪ Fixer de nouveaux objectifs ou mettre de l'avant de nouveaux projets concertés. ▪ Mettre en place et réviser les mécanismes requis pour faire vivre le partenariat jusque sur le terrain. ▪ Adapter la structure. ▪ Préparer continuellement la relève. ▪ Développer des réseaux de discussion tant internes qu'externes visant à soutenir à long terme ces nouvelles formes de relations du travail.
Résultat de l'étape : Processus de suivi structuré et une révision constante du partenariat.	

1. ÉTUDE PRÉLIMINAIRE

Avant de s'engager sérieusement dans une démarche de partenariat, il est essentiel que les deux parties en évaluent la pertinence, l'intérêt et le réalisme. Une telle décision doit être prise en toute connaissance de cause puisqu'elle exigera un investissement important en temps et en énergie pour toutes les personnes impliquées. L'échec éventuel d'une démarche de partenariat peut aussi avoir pour effet de détériorer encore plus la relation entre les parties. La décision de s'engager dans cette voie doit donc être bien pesée. L'intérêt initial pour le partenariat provient souvent d'une expérience réussie de médiation préventive, de médiation de griefs ou de négociation basée sur les intérêts dans laquelle les parties expérimentent une nouvelle façon de gérer leurs différends avec l'aide d'une tierce partie neutre et expérimentée.

<p style="text-align: center;">ÉTAPE 1</p> <p>Étude préliminaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'informer auprès de ressources compétentes sur ce qu'est le partenariat syndical-patronal. ▪ Demander une aide externe neutre et compétente en matière de concertation patronale-syndicale pour aider à prendre une décision éclairée avant de s'engager: <ul style="list-style-type: none"> réflexion approfondie et discussions entre les parties; prise en compte des conditions de succès (ex.: adhésion et volonté des plus hautes instances décisionnelles de chacune des parties: pdg, assemblée syndicale); information, consultation et obtention d'un appui des commettants des deux parties; - engagement ferme des deux parties. ▪ Échanger avec d'autres milieux qui vivent des partenariats
<p>Résultat de l'étape : Décision conjointe d'initier ou non une démarche de partenariat.</p>	

À cette étape, il s'agit de s'informer auprès de ressources compétentes en la matière c'est-à-dire des personnes qui ont à la fois les qualifications et une vaste expérience de la mise en place de partenariat syndical/patronal. On peut aussi s'informer auprès de représentants syndicaux et représentants d'entreprises connues pour leur expérience de relations du travail fondées sur le partenariat. Dans tous les cas, une ressource externe neutre est nécessaire pour aider les parties à prendre une décision éclairée sur une base commune d'informations. Le choix de la ressource externe doit aussi être réalisé conjointement de façon à garantir sa neutralité et son acceptation dans le milieu.

Il n'est pas rare que des spécialistes vont indiquer aux parties qu'elles ne rencontrent pas les conditions préalables requises pour s'engager dans une telle démarche. Ces conditions concernent notamment les préalables suivants :

- Une volonté manifeste et simultanée des deux parties à s'investir et à changer en profondeur et à long terme leur mode de relation.

- Une compréhension commune fondée sur des réflexions et des discussions approfondies entre les parties sur la forme que prendra le partenariat et sa signification au quotidien.
- Des leaders patronaux et syndicaux forts qui sont là pour rester et qui jouissent d'un appui solide de la part de leurs commettants respectifs qui se prononcent largement en faveur du partenariat.
- Un niveau de confiance suffisamment élevé entre les interlocuteurs pour qu'ils interagissent avec honnêteté, transparence et respect.
- La détermination des leaders de chaque côté à impliquer tous les cadres et tous les officiers syndicaux dans le processus, de façon à s'assurer que tous les représentants concernés seront sur la même longueur d'onde dans la pratique.

L'étude préliminaire se conclut par une prise de décision collective portée par les leaders des deux parties d'initier la démarche.

OUTILS¹ :

Le gouvernement fédéral par l'entremise de son service de médiation et de conciliation (SFMC) de même que le gouvernement provincial par sa direction de la prévention et des partenariats offrent des services spécialisés d'intervention aux entreprises et organismes sous leur juridiction. C'est souvent lors de telles interventions que les parties se familiarisent pour la première fois avec le processus de concertation pour traiter leurs différends notamment sur divers aspects concernant l'application de la convention collective de travail. Les experts de ces ministères sont appelés pour aider les parties à déterminer dans quelle mesure une démarche de partenariat serait appropriée à mettre en place au sein de leur milieu de travail. Une description détaillée des outils développés par ces organismes est accessible aux adresses web suivantes :

Provincial (visité le 29 juillet 2005) : **Ministère du travail du Québec (MT)**

<http://www.travail.gouv.qc.ca/>

Direction de la prévention et des partenariats

http://www.travail.gouv.qc.ca/ministere/activites/rerelations_du_travail/dgrt/index.html#dpp

<http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/depliants/brochuretravail.pdf>

http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/depliants/rerelations_travail.pdf

Fédéral (Visité le 29 juillet 2005) : **Ministère des ressources humaines et du développement des compétences**

<http://www.rhdcc.gc.ca>

¹ L'information concernant les outils mentionnés dans le guide est tirée des documents officiels et des sites web publics de la direction de la prévention et du partenariat du Ministère du travail du Québec, de même que du service fédéral de médiation et de conciliation du Ministère des ressources humaines et du développement des compétences du Canada.

Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC)

http://www.rhdcc.gc.ca/asp/passerelle.asp?hr=fr/pt/sfmc/11Service_federal_de_mediation_et_de_conciliation.shtml&hs=mxm

Nous présentons ci-dessous quelques outils et processus qui sont souvent à l'origine de l'intérêt des parties pour s'engager dans l'étude préliminaire de la notion de partenariat.

La médiation pré-arbitrale de griefs (MT) et La médiation de griefs (SFMC)

La plupart des conventions collectives de travail prévoient une procédure de règlement des griefs. La médiation de griefs est une démarche volontaire qui permet à un tiers neutre, comme un(e) médiateur(e)-conciliateur(e), d'orienter les parties vers la conclusion d'un règlement satisfaisant des griefs avant qu'ils ne soient portés à l'arbitrage. Le(a) médiateur(e)-conciliateur(e) ne rend pas de décision qui lie les parties ; il(elle) les aide plutôt à s'entendre sur leur propre règlement. La médiation (pré-arbitrale) se veut un complément à la procédure de griefs, elle ne s'y substitue pas. C'est une solution plus informelle et moins coûteuse que l'arbitrage. La médiation (pré-arbitrale) des griefs peut ouvrir la porte à l'amélioration des relations patronales-syndicales là où le processus de règlement des griefs et d'arbitrage s'est avéré infructueux. La médiation permet de sensibiliser les parties à la possibilité de gérer des différends en partenariat plutôt qu'en opposition. Même si la tension est toujours existante celle-ci est plutôt dirigée vers la résolution de problèmes communs.

La négociation basée sur les intérêts (NBI) (MT) et l'atelier sur les techniques de négociation (SFMC)

La négociation basée sur les intérêts (NBI) constitue une solution de rechange à l'approche traditionnelle de négociation basée sur des positions souvent divergentes. Les résultats attendus sont l'établissement d'une relation de confiance, une meilleure communication et la prise de décision par consensus. Cette approche repose sur les principes suivants lors des négociations :

- s'attaquer aux problèmes et non aux personnes;
- travailler sur les intérêts sans se positionner;
- créer des options qui répondent aux intérêts;
- évaluer les options avec des critères convenus mutuellement.

Cette méthode de négociation développée aux États-unis par Roger Fisher et William Ury au début des années 80 amène les négociateurs à tenter de résoudre les enjeux de négociations de façon à ce qu'il y ait des gains mutuels pour les deux parties. Les parties apprennent ainsi dans la pratique à traiter les problèmes de façon conjointe pour le bénéfice de tous.

2. ENTENTE INITIALE

Une fois que la décision d'aller de l'avant est prise, les parties sont appelées à faire le point sur l'état de leurs relations, à clarifier leurs attentes réciproques et à développer un ensemble de règles communes sur la façon d'aborder et de résoudre les problèmes qui les concernent. C'est à cette étape que les interlocuteurs apprennent à l'aide d'une tierce partie, à établir ou rétablir une relation de confiance en abordant autrement et en profondeur les problèmes qu'ils rencontrent.

<p>ÉTAPE 2</p> <p>Entente initiale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer une première entente et un plan d'action avec la personne ressource: <ul style="list-style-type: none"> diagnostic de l'état des relations du travail et des principaux problèmes en litige; plan de travail; rétablissement de la communication et de la confiance; adoption de règles communes pour résoudre les problèmes qui soient cohérentes avec l'approche concertée (avoir de petits succès encourage à poursuivre et à aborder des sujets plus engageants envers l'avenir); règlement des principaux problèmes identifiés et application. Clarifier les zones d'interaction et d'influence en fonction des sujets préalablement identifiés.
<p><i>Résultat de l'étape : Diagnostic et intervention conjointe sur les difficultés de relations et les principaux problèmes en litige.</i></p>	

Divers outils ont été développés au cours des dernières années pour aider les parties à franchir cette étape délicate de transformation des rapports entre les représentants des parties. Nous illustrons ci-dessous les outils utilisés le plus couramment. À la fin de cette étape, le niveau de confiance entre les parties devrait être suffisamment élevé pour envisager un partenariat à long terme.

OUTILS :

Le diagnostic des relations du travail par consensus ou par entrevue (MT)

Cet outil vise à identifier les problèmes de relations du travail et de fonctionnement au quotidien des opérations notamment en ce qui concerne l'organisation du travail et la prise de décision. La démarche prévoit l'implication de la direction, des superviseurs et des délégués syndicaux à toutes les étapes du processus jusqu'à la mise en application d'un plan d'action.

Le séminaire en relations du travail patronal/syndical (MT)

Le séminaire en relations du travail patronal/syndical est un outil mis à la disposition des parties désireuses d'entreprendre une démarche conjointe visant à améliorer leurs relations. Il est conçu de façon à favoriser l'interaction entre les personnes qui y prennent part et peut s'adapter à différents types de situations ou problèmes.

D'une durée habituelle de 3 jours (en excluant les rencontres d'information, celles de suivi et d'évaluation), le séminaire propose aux parties une démarche encadrée leur permettant de convenir de moyens d'action pour passer d'une situation conflictuelle à une situation souhaitable en regard des relations du travail.

Le programme de relation par objectifs (SFMC)

Ce programme permet aux employeurs et aux syndicats de rebâtir une relation devenue inefficace ou dysfonctionnelle. Des représentants de l'employeur et du syndicat se réunissent à l'extérieur du lieu de travail pour une séance intensive pouvant durer jusqu'à trois jours. Guidés par une équipe de médiateurs, ils tentent de s'entendre au sujet des problèmes qui minent leur relation et d'identifier plusieurs pistes de solution. L'objectif est de formuler clairement, par écrit, un plan d'action qui permettra d'améliorer la relation.

3. STABILISATION ET DÉPLOIEMENT DU PARTENARIAT

À cette étape, les représentants des parties travaillent conjointement à la résolution des problèmes de relations du travail et d'organisation du travail dans un cadre structuré qui prend souvent la forme d'un comité de relations du travail. Les parties s'entendent de façon formelle et volontaire sur un projet commun de partenariat qui est approuvé par l'ensemble des personnes concernées (assemblée générale syndicale et direction générale de l'entreprise). Les parties délimitent les zones d'interaction et d'influence sur lesquelles elles pourront transiger.

<p style="text-align: center;">ÉTAPE 3</p> <p>Stabilisation et déploiement du partenariat</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer une entente de partenariat à plus long terme avec l'aide de la personne ressource : élaboration d'un projet commun (objectifs communs, sujets mis en commun, dossiers ou chantiers); information, consultation et obtention de l'appui des commettants; engagement des représentants des parties envers l'entente. ▪ Mettre en place une structure de fonctionnement (Comité de relations du travail) et/ou des mécanismes paritaires tels que des comités ou groupes de travail, des formations conjointes, des réunions d'équipe regroupant des représentants des deux parties, des réunions avec des employés, des mécanismes conjoints pour transmettre des informations, consulter régulièrement les commettants sur tout sujet qui les touche directement, soutenir/coacher les représentants.... ▪ Former les représentants des deux parties au processus de concertation, à l'acquisition de nouvelles habiletés.
<p><i>Résultat de l'étape : Mise en place d'une entente de partenariat, de structures conjointes (CRT) et développement de capacités de fonctionnement</i></p>	

Il s'agit ici d'étendre et de généraliser les mécanismes paritaires de façon à ce que le partenariat s'installe au niveau des opérations de l'entreprise. On vise l'adhésion de l'ensemble des personnes concernées à une culture du partenariat propice à son maintien et à sa pérennité. C'est souvent à cette étape que l'on envisage de modifier l'organisation du travail pour accroître à long terme la flexibilité des opérations. La mise en place d'équipes de travail plus flexibles et polyvalentes est un bon exemple à cet égard. Dans certains cas, la réorganisation peut aller jusqu'à l'introduction d'équipes semi-autonomes de travail qui acquièrent le droit de prendre des décisions sur divers aspects de gestion habituellement dévolus aux superviseurs de premier niveau. L'ajustement mutuel entre les membres de ces équipes à haute performance remplace dans une certaine mesure la supervision directe comme mécanisme de coordination des efforts dans la réalisation du travail.

OUTILS

Il existe des sessions de formation de toutes sortes (communication, travail en équipe, résolution de problèmes, prise de décision en groupe, animation de rencontres, etc.) en fonction des besoins individuels et collectifs associés à l'entente de partenariat au sein de l'établissement.

Comité conjoint de relations du travail CRT) (MT)

Le comité de relations du travail constitue, pour les organisations qui sont engagées dans des démarches de coopération patronale-syndicale, un mécanisme aussi essentiel qu'efficace. Il fournit aux parties un lieu privilégié pour discuter de questions d'intérêt commun qui peuvent aller de l'interprétation de clauses de la convention collective à l'organisation du travail en passant par les relations des délégués syndicaux avec les superviseurs jusqu'aux problèmes de productivité, et ce ne sont là que quelques exemples de sujets de discussion.

Le Ministère du travail est conscient de l'impact qu'ont les relations patronales-syndicales non seulement sur le climat de travail durant la vie de la convention collective, mais également au moment de son renouvellement. Ainsi, les médiateur(e)s peuvent aider les parties qui le désirent à mettre sur pied un comité conjoint de relations du travail ou à en améliorer le fonctionnement.

Atelier sur la résolution conjointe de problèmes (SFMC)

Cet atelier s'adresse aux parties qui souhaitent explorer de nouvelles façons de travailler ensemble. On y présente un processus de résolution de problèmes semblable à la négociation basée sur les intérêts, mais qui n'est pas axé sur la négociation collective. Les connaissances et habiletés acquises dans le cadre de cet atelier peuvent servir dans une foule de situations liées au travail.

Développement de capacités²

Les résultats de notre étude soulignent l'importance de développer au sein du système cinq (5) capacités pour favoriser la pérennité du partenariat. Bien qu'il ne s'agisse pas d'outils dont on doit se doter, les ententes de partenariat doivent prévoir des mécanismes qui permettent leur développement. Nous rappelons au lecteur qu'elles sont abordées de façon plus approfondie à la section 3.3.3 du rapport de recherche.

Ces cinq (5) capacités sont :

- **d'avoir accès à toutes les informations pertinentes à la prise de décision;**
- **d'avoir un degré élevé de solidarité et de vie démocratique interne;**
- **de partager avec les membres le pouvoir d'influencer la résolution des problèmes conformément à l'entente de partenariat;**
- **d'équilibrer la coopération et les rapports de force (la confrontation);**
- **de développer des réseaux internes et externes denses.**

²Rapport de recherche, p.55

4. RÉVISION PÉRIODIQUE

Cette étape finale du processus vise essentiellement à maintenir et renforcer le partenariat en procédant de façon récurrente à des évaluations et des révisions des mécanismes et processus mis en place pour soutenir son fonctionnement.

<p style="text-align: center;">ÉTAPE 4</p> <p style="text-align: center;">Révision périodique</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réviser périodiquement le fonctionnement de l'entente: revoir l'exercice des rôles, les zones d'interaction et d'influence, faire des post-mortem d'opérations, etc. ▪ Fixer de nouveaux objectifs ou mettre de l'avant de nouveaux projets concertés. ▪ Mettre en place et réviser les mécanismes requis pour faire vivre le partenariat jusque sur le terrain. ▪ Adapter la structure. ▪ Préparer continuellement la relève. ▪ Développer des réseaux de discussion tant internes qu'externes visant à soutenir à long terme ces nouvelles formes de relations du travail.
<p><i>Résultat de l'étape : Processus de suivi structuré et une révision constante du partenariat.</i></p>	

Comme le partenariat ne constitue pas la modalité dominante dans les pratiques de relations du travail au Canada et au Québec, ceux qui vivent de telles expériences sont relativement isolés et ont peu d'occasions d'échanger avec des vis-à-vis sur le sujet.

Les pratiques doivent être continuellement réinventées et le partage de points de vue avec d'autres interlocuteurs qui fonctionnent en partenariat apparaît nécessaire pour faciliter la progression à long terme de ce mode de relations du travail au sein de la société.

OUTILS³ :

Communauté de pratique

La communauté de pratique consiste à mettre en réseaux physiques ou virtuels des individus qui vivent des situations comparables de façon à leur permettre d'échanger des savoirs tacites, c'est-à-dire fondé sur leurs expériences. Une vaste documentation existe à ce sujet. Le lecteur intéressé peut débiter sa démarche d'information en visitant les sites suivants (visité le 29 juillet 2005) :

<http://www.yinternet.org/info/24969/file/5299/copbrochureWenger.pdf>

<http://www.tact.fse.ulaval.ca/ang/html/cp/intro.htm>

³ Contrairement aux autres outils, ceux qui sont présentés dans cette section proviennent de sites web indépendants du Ministère du travail du Québec et du Ministère des ressources humaines et du développement des compétences du Canada.

Groupe de codéveloppement

Le groupe de codéveloppement professionnel est une approche de formation qui mise sur le groupe et sur les interactions entre les participants pour favoriser l'atteinte de l'objectif fondamental : améliorer sa pratique professionnelle. Le groupe constitue une communauté d'apprentissage qui partage les mêmes buts et utilise la même méthode : étude attentive d'une situation vécue par un participant et partage de savoirs pratiques surtout et de connaissances théoriques au besoin. Le groupe de codéveloppement professionnel, en mettant l'accent sur le partage d'expériences, sur la réflexion individuelle et collective, sur les interactions structurées entre praticiens expérimentés, vise à élargir les capacités d'action et de réflexion de chaque membre du groupe.

Cette définition proposée par Adrien Payette a été tirée du site web suivant :

<http://www.provirtuel.com/doc/gr-codeveloppement.html>

Réseaux de discussions

Les participants ont avantage à se regrouper en réseaux avec d'autres organisations de leur région ou de leur secteur industriel qui fonctionnent en partenariat pour échanger sur leurs expériences réciproques. Les connaissances pertinentes concernant les partenariats s'appuient largement sur l'expertise pratique accumulée par ceux qui adoptent ce mode de relations du travail.

Congrès professionnels

La participation à des congrès organisés par des associations patronales, des associations syndicales ou par des organismes gouvernementaux ou universitaires sur le sujet du partenariat permet de faire le point sur l'avancement des connaissances dans le domaine et de se mettre en réseau avec d'autres intervenants intéressés par les expériences de partenariat.

RÉFÉRENCE COMPLÉMENTAIRE

Maschino, D. (2003) *Quelques précisions sur la concertation patronale-syndicale; Définitions, avantages, contraintes et facteurs qui la facilitent*. Ministère du travail du Québec

(Visité le 29 juillet 2005)

http://www.travail.gouv.qc.ca/actualite/concertation_ps/precisionscps.pdf

Ce texte rédigé par un spécialiste de la Direction des innovations en milieu de travail s'appuie sur diverses enquêtes menées par le Ministère du travail au cours des dernières années sur la question de la concertation. Il fournit des indications intéressantes sur les avantages, les contraintes et les facteurs qui facilitent la concertation patronale-syndicale. **L'ouvrage comporte aussi des références bibliographiques annotées qui permettront au lecteur de poursuivre sa démarche de quête d'informations.**