

La concertation patronale-syndicale au Québec: consultation ou décision conjointe? Des différences de perception et retombées sur la mobilisation des employés

Mustapha BETTACHE,
Département de relations industrielles - – Université Laval, Canada

SOMMAIRE

Cet article s'appuie sur les résultats d'une enquête sur la dynamique des relations patronales-syndicales au Québec. Les résultats révèlent l'expression d'une volonté manifeste des acteurs de renforcer leur dialogue pour améliorer l'efficacité économique des établissements et le bien-être des travailleurs, dans un contexte marqué par de nouvelles exigences de compétitivité et une prise de conscience de l'importance d'une gestion conjointe des changements. Il est notamment mis en exergue un élargissement des échanges entre les parties, que ce soit à titre informationnel, consultatif ou décisionnel, et ce, à travers divers mécanismes de concertation mis en place dans les établissements : comités, accords et lettres d'entente, rencontres patronales-syndicales, dialogue continu, etc. L'établissement d'un lien de confiance entre les parties apparaît notamment comme un facteur important de développement de la concertation patronale-syndicale, auquel peut s'ajouter le partage de l'information, voire une vision commune du développement de l'organisation, alors qu'un climat économique négatif, des conséquences drastiques liées aux changements technologiques ou en matière de gestion des ressources humaines sont susceptibles de l'entraver. Il est aussi mis en évidence l'existence d'un lien positif entre un bon climat de concertation dans les établissements et la mise en œuvre de pratiques de mobilisation des employés.

INTRODUCTION

Cet article s'articule autour de cinq sections, regroupées en deux parties : La première partie est composée de trois sections. La première section est consacrée à décrire succinctement le contexte général dans lequel s'est située la recherche et à en délimiter le cadre. Cette section s'achève par la formulation de l'angle d'attaque des résultats obtenus, retenu pour l'écriture du présent article. La deuxième section est réservée à la définition des concepts et du cadre théorique de la recherche. La troisième section traite du cadre opérationnel et méthodologique de la recherche. La seconde partie comprend deux sections. La quatrième section expose les résultats obtenus dans la recherche. La cinquième section est réservée à la discussion des résultats obtenus dans cette recherche. Cette section expose également les limites de la recherche.

PARTIE 1

I- CADRE DE LA RECHERCHE

C'est dans un contexte marqué par un vif intérêt du gouvernement québécoisⁱ envers la concertation tripartite (gouvernement-employeurs-syndicats) et la promotion d'un dialogue entre les parties que cette enquête a eu lieu. En effet, on a vu apparaître au Québec, au début des années 1990, des conventions collectives de longue duréeⁱⁱ, qualifiées de « contrats sociauxⁱⁱⁱ », un changement législatif traduisant à l'époque la recherche par le gouvernement du Québec d'un climat pacifique devant présider aux relations de travail (Charest, 1999^{iv}). Il faut noter par ailleurs la « réceptivité des grandes organisations syndicales aux réformes visant à instituer une plus grande participation des salariés dans les milieux de travail, comme alternative démocratique aux méthodes de production tayloristes » (Bergeron et Bourque, 1997 :1); Au Québec, les principales organisations syndicales ont adopté, dans les années 1980, des positions favorables à une participation à la réorganisation du travail (Lapointe et Paquet, 1994; Bergeron et Bourque, 1996). Ainsi, à la Confédération des syndicats nationaux (CSN), on remettait publiquement en cause, dans les années 1990, toute forme d'organisation qui aurait pour effet de mettre en péril la survie de l'entreprise et les emplois (CSN, 1992). À la Fédération des travailleuses et des travailleurs du Québec (FTQ), l'organisation du travail est perçue, à la même époque, comme : « un aspect de la gestion d'une entreprise tout comme un aspect de l'action syndicale (FTQ, 1993) ». De nombreuses études montrent qu'après avoir été longtemps habitués à recourir à des méthodes de négociation conflictuelles, patrons et syndicats semblent beaucoup plus s'engager sur la voie de la concertation et de la résolution efficace des conflits (Boivin, 1996, 1997). Ce phénomène est principalement relié aux nouvelles exigences de la compétitivité auxquelles sont confrontées les organisations aujourd'hui et aux défis de l'économie des années 2000 (Kochan, 1993), ainsi qu'à une prise de conscience de « l'interdépendance entre, d'une part, le développement et la prospérité de l'entreprise et, d'autre part, la création et le maintien de l'emploi et l'amélioration des conditions de travail » (Grant et Lévesque, 1997 : 221). D'une certaine manière, les employeurs ressentent un besoin accru de « paix industrielle » pour garantir des achats stables aux fournisseurs et sécuriser les clients, alors que la protection des emplois (à temps complet) est ainsi devenue une préoccupation importante des syndicats. Dans un tel

contexte, les modes de gestion et d'organisation du travail des entreprises subissent des modifications significatives, notamment à travers une coopération patronale-syndicale, qui s'exprime de plus en plus par une gestion conjointe de ces changements (Verma et Cutcher-Gershenfeld, 1993). Par ailleurs, l'évolution des relations du travail au Québec, rapidement esquissée ici, s'est traduite par la mise en place de nouvelles méthodes de négociation entre les parties et l'émergence de nouveaux mécanismes de concertation, tels que l'établissement de comités paritaires, un plus grand partage de l'information etc., qui représentent, aux yeux des acteurs, autant de moyens susceptibles d'engendrer des « gains mutuels » et réduire des conflits coûteux (Chaykowski^v, 2001). À ce sujet, le présent article tente de répondre à la question du niveau de concertation patronale-syndicale dans les organisations, soit informationnel, consultatif ou, comme on devrait s'y attendre décisionnel.

II- CONCEPT ET CADRE THÉORIQUE

2.1- Concepts

Cette recherche s'organise autour de deux concepts : la concertation et la mobilisation.

– L'utilisation du terme concertation au Canada semble remonter à 1886, quand furent tenues les premières commissions royales d'enquête sur les relations entre le travail et le capital (Rolland et Tremblay, 1996). Dès cette époque, des représentants patronaux et syndicaux se sont réunis avec des membres du parlement pour discuter des relations patronales-syndicales (Tremblay et Fontan, 1994). S'il existe plusieurs définitions du mot « concertation », elles semblent cependant toutes converger sur un point, soit que « la concertation est un moyen et non une fin^{vi} ». Tremblay et Rolland (2003 : 8) avancent que « la définition usuelle de cette notion est la suivante : "une politique de consultation des intéressés avant toute décision" ». La définition du terme concertation contenue dans le nouveau Petit Robert^{vii} accorde une place importante à la consultation. Celle que renferme le Dictionnaire canadien des relations du travail met par contre beaucoup plus l'accent sur la négociation et la coopération^{viii}. Il convient aussi de noter que l'existence de moments conflictuels n'est pas exclue de la concertation. Ainsi *Le Petit Robert* rappelle à ce propos que la concertation est également une "lutte d'athlètes antiques" tandis que *le Grand dictionnaire terminologique* précise que la concertation peut aussi constituer "une confrontation d'idées et un échange d'information en vue d'une action". La littérature renferme plusieurs termes pour désigner la concertation, tels que consultation, négociation, partenariat, participation etc., ce qui dénote l'absence de consensus sur la définition de ce concept (Tremblay et Rolland, 2003).

La consultation signifie que l'un des intervenants peut seul prendre les décisions mais reconnaît que ses décisions peuvent être éclairées par d'autres intervenants forts de leurs connaissances (Rolland et Tremblay, 1996). Il s'agit d'un mécanisme qui permet de recueillir des points de vue différents, bien souvent en vue d'établir un consensus, préalablement à des choix décisionnels.

La négociation, qui se distingue de la consultation, est définie traditionnellement comme un processus où les intérêts et les objectifs des intervenants sont souvent opposés, alors que chaque partie veut faire valoir son point de vue, recourant, si nécessaire, à des moyens de pression (Rolland et Tremblay, 1996). Il est cependant admis qu'une démarche de négociation, dite raisonnée, met beaucoup plus l'accent sur les zones de convergence et la coopération en vue de rechercher un terrain d'entente, résultant d'un examen conjoint de solutions possibles, jugées à l'aide de critères acceptées des deux parties.

Le partenariat signifie, par contre, l'élaboration d'un projet commun entre différents intervenants, qui mettent en commun, de manière égalitaire et volontaire, tant les risques, les capacités que les ressources et qui en profitent ensemble (Rolland et Tremblay, 1996 ; Maroy, 1997). Ainsi, le partenariat apparaît beaucoup comme « une collaboration entre différents organismes " dont les risques, les capacités et les ressources sont mis en commun et partagés au sein de projets profitant à chaque partenaire^x » (Tremblay et Rolland, 2003 : 9).

Enfin, la participation, terme plus englobant, peut revêtir plusieurs formes, chaque partie prenant une part active à ce qui se décide (Rolland et Tremblay, 1996). La participation est ainsi définie comme « un système dans lequel une part des responsabilités est confiée au personnel d'une organisation en l'associant aux activités de réflexion, aux projets de changement ainsi qu'à la prise de décisions^x ».

Le contenu dégagé pour le terme concertation dans le cadre de notre recherche est un processus à trois étapes, soit l'information, la consultation et la décision conjointe qui, sans s'enchaîner de façon linéaire peuvent varier selon les problèmes considérés par les intervenants. Cette orientation donnée volontairement au concept de concertation tire son origine des travaux de Landry (1994) qui situe la dynamique dans un continuum allant de l'information à la cogestion, en passant par la consultation.

– En ce qui a trait à la mobilisation, dont la définition demeure embryonnaire (Wils et coll. 1998) et caractérisée par l'absence de consensus au sein de la communauté scientifique, deux dimensions semblent s'en dégager, soit « l'état de mobilisation » d'un individu ou d'un groupe d'individus et le « processus organisationnel mis en place pour mobiliser » (Wils et coll. 1998). Le lecteur comprendra que l'engagement organisationnel est retenu dans cette recherche pour mesurer l'état de mobilisation, en tant que comportement attendu du processus de mobilisation.

Le concept d'engagement organisationnel renferme trois dimensions (Paillé, 2003), soit 1) l'engagement affectif (Becker, 1960), 2) l'engagement normatif (Buchholz, 1978) et 3) l'engagement de continuité (Mowday et coll. 1979). L'engagement organisationnel affectif « *affective commitment* ». réfère à l'attachement émotionnel éprouvé par un individu envers son organisation (Meyer et Allen, 1997), forme d'engagement qui s'exprime par une attitude positive de la personne envers son organisation et la volonté de contribuer au bon fonctionnement de cette dernière (Bentein et coll., 2004). L'engagement organisationnel normatif se caractérise par l'obligation morale que ressent un individu envers son organisation et qui l'inciterait à demeurer à son emploi, forme d'engagement qui s'exprime par des attitudes de fidélité et de devoir envers l'organisation (Bentein et coll. 2004), voire découlant de la nature du contrat psychologique^{xi} liant un individu à son organisation (Meyer, Allen, 1997). L'engagement organisationnel de continuité

« *continuance commitment* » lie l'individu à son organisation sur la base d'une évaluation du coût associé à un éventuel départ de celle-ci, quoique les dernières recherches sur ce sujet suggèrent de diviser ce concept en deux sous-dimensions, soit l'engagement basé sur le calcul des investissements perdus qu'entraînerait un départ (première sous dimension) et le manque d'alternatives perçue (deuxième sous dimension) (Bentein et coll., 2004, Vandenberghe, 2001). La plupart des recherches se rapportant à l'engagement organisationnel abordent le côté affectif, plus facile à mesurer et validé empiriquement de manière plus intensive dans la littérature scientifique, et ce, en se servant de l'échelle de Meyer et Allen (1997), qui semble avoir fait ses preuves (Hennequin, 2005; Doucet, 2002). L'engagement organisationnel affectif est donc celui retenu dans cette recherche.

Toutefois, certains auteurs y ont apporté de nouveaux éclairages, tels Tremblay (2006) faisant état de l'énergie déployée par un individu dans le cadre de son emploi, et ce, dans trois directions, soit pour améliorer la qualité de son travail, l'enligner avec les objectifs de l'organisation et l'accorder en coopération avec les membres de son équipe de travail.

2.2- Le cadre théorique

Les organisations sont aujourd'hui confrontées à un environnement où la conjugaison de facteurs tels le libre échange, la mondialisation des marchés et les changements technologiques les contraignent à accroître sans cesse la productivité de leurs opérations afin de demeurer compétitives. Le marché du travail en subit les conséquences, marqué par une instabilité relative de l'emploi. Dans ce contexte, la concertation patronale-syndicale apparaît comme souhaitée par les différents acteurs socio-économiques en tant que moyen d'accroître la performance organisationnelle et le bien être du travailleur. Par ailleurs, des chercheurs suggèrent que la concertation patronale-syndicale et les innovations organisationnelles qui l'accompagnent assurent une plus grande mobilisation des travailleurs.

Le cadre d'analyse est inspiré du modèle proposé par Lapointe^{xii} (1995), qui préconise l'influence de multiples facteurs sur les milieux de travail, soit externes (mondialisation, financiarisation, mode de gouvernance de l'entreprise, stratégies d'affaires, etc.) et internes regroupées en quatre catégories : 1- relations entre les parties concernées (confiance, transparence, paritarisme, coopération, modalités d'introduction des changements dans le cadre du partenariat, stratégies et ressources des acteurs, adhésion et implication des travailleurs); 2- compétences requises et leadership des acteurs; 3- conditions de travail et d'emploi (impact des changements introduits dans le cadre du partenariat) et 4- résultats organisationnels (performances économiques).

Le modèle de mobilisation ayant retenu notre attention est celui de Lawler (1986) « *High-Involvement* », qualifié de modèle des « quatre partages » et qui réfère aux théories de la gestion participative « *Participative Management* ». Ce modèle préconise que l'implantation, dans les organisations, de pratiques de gestion des ressources humaines telles l'information, le développement des compétences, la participation au pouvoir de gestion et la reconnaissance sont susceptibles de favoriser un haut niveau d'engagement organisationnel des employés.

III- CADRE OPÉRATIONNEL ET MÉTHODOLOGIQUE

L'objectif de cette recherche était d'établir un état des lieux en matière de concertation patronale-syndicale dans des établissements syndiqués au Québec et d'évaluer l'effet d'un bon climat de relations du travail sur la mobilisation des employés. Compte tenu des objectifs poursuivis, il a été procédé à une enquête par questionnaires. L'analyse s'appuie sur les perceptions et le vécu des employés et des gestionnaires, ce qui a nécessité de circonscrire volontairement le terme concertation dans trois dimensions (information, consultation et décision conjointe), compte tenu que ces derniers peuvent être influencés par leur propre compréhension du terme concertation.

3.1- Mesure des variables

-L'engagement organisationnel est mesuré à l'aide de l'échelle de Meyer et Allen (1997), validée en français (Stinglhamber et coll., 2002), comprenant six énoncés sur une échelle de type Likert en cinq points de fréquence, allant de 1 (fortement en désaccord) à 5 (fortement en accord), soit : « je me sens prêt à faire plus que ce qui est attendu de moi et à fournir beaucoup d'efforts pour contribuer au succès de mon organisation » (question 1), « je ressens véritablement les problèmes ou les défis de mon organisation comme étant les miens », (question 3), « je pourrais accepter n'importe quel poste pour pouvoir poursuivre ma carrière dans mon organisation » (question 5), « je suis fier de discuter de mon organisation avec les gens de l'extérieur » (question 7), « j'ai le fort sentiment de faire partie d'une véritable famille dans mon organisation » (question 8) et « je me sens très attaché à mon organisation » (question 9). Trois questions supplémentaires furent ajoutées au questionnaire soumis aux employés, et ce, en lien avec les travaux de Tremblay (2006), sur une échelle de type Likert en cinq points de fréquence allant de 1 (fortement en désaccord) à 5 (fortement en accord), soit : « je suis déterminé(e) à toujours améliorer la qualité de mon travail » (question 2), « mon travail est toujours aligné sur les objectifs de mon organisation » (question 10) et « je coordonne mon travail avec celui des autres membres de mon équipe » (question 11). Sans interférer avec l'utilisation de l'échelle de mesure de Meyer et Allen (1997), cet ajout permettait seulement de consolider les niveaux d'engagement obtenus.

- La variable concertation est opérationnalisée à travers trois dimensions soit : « informer le syndicat des changements à venir » (dimension A), « examiner des problèmes et trouver conjointement des solutions » (dimension B) et « associer le syndicat à la prise de décisions sur des changements à venir » (dimension C).

3.2- Outil de collecte des données

La collecte des données s'est effectuée à l'aide de deux questionnaires^{xiii}. Le premier questionnaire visait à évaluer la dynamique de la concertation patronale-syndicale au sein des établissements. Il a été posté à 309 représentants patronaux et autant de représentants syndicaux. Il comportait 50 questions dont les réponses ont été recueillies sur une échelle d'importance à plusieurs degrés. Il est structuré autour des thèmes suivants : nature informative, consultative ou décisionnelle des différents organes de concertation (comités, assemblées conjointes, etc.) et sujets de discussion entre les parties, existence de pratiques d'information et de communication, de formation, de participation et de reconnaissance au sein des établissements, climat de concertation patronale-syndicale au

sein des établissements, mécanismes de concertation utilisés, liens de confiance et renseignements sur les répondants. Le deuxième questionnaire porte sur la mobilisation des employés^{xiv}. Il contient 29 questions dont les réponses sont également recueillies sur une échelle d'importance à plusieurs degrés et a lui aussi été posté aux employés (à raison de quatre employés par établissement, dont deux choisis par les représentants patronaux et deux autres par les représentants syndicaux^{xv}). Ce deuxième questionnaire est bâti autour du degré de mobilisation des employés, en lien avec les pratiques mises en place dans les établissements. Il est structuré autour des thèmes suivants : renseignements sur les répondants (ancienneté, nature de l'emploi occupé), énoncés de l'échelle de Meyer et Allen (1997) et de Tremblay (2006), perceptions du mode relationnel direction/syndicat et systèmes d'information, de formation, de participation et de reconnaissance. En tout, 618 questionnaires ont été distribués à 309 établissements. De ce nombre, 289 ont été retournés, pour un taux de réponse de 47 %, soit 146 employeurs (taux de réponse de 47%) et 143 représentants syndicaux (taux de réponse de 46 %). De plus, 1 236 questionnaires ont été distribués à des employés rattachés à ces mêmes établissements. Ainsi, 439 questionnaires ont été retournés, soit un taux de réponse de 35 %. Au total, 1 854 questionnaires ont été distribués au sein des 309 établissements constituant l'échantillon.

À cela il faut ajouter la lecture d'un très grand nombre de conventions collectives (incluant les lettres d'entente) couvrant les caractéristiques de l'échantillon de la population d'étude, qui a permis d'analyser plus en profondeur les différents items considérés dans cette recherche, et ce, en s'appuyant sur le contenu de ces conventions.

3.3- Population visée par l'étude

Les répondants à cette enquête sont des gestionnaires, des employés et des délégués syndicaux travaillant dans des établissements, c'est-à-dire dans un environnement micro organisationnel. L'enquête a été réalisée auprès de 309 établissements, sélectionnés pour refléter la situation sur le terrain, soit des établissements de différentes tailles, relevant du secteur public et privé, sous compétence provinciale et fédérale, appartenant à différents secteurs d'activité économique^{xvi} et à différentes affiliations syndicales^{xvii} et des emplois de diverses natures : emplois techniques et de production, de bureau, professionnels, etc. (tableau 1). Notons que l'ancienneté moyenne des gestionnaires était de 11,6 années et celle des délégués syndicaux, de 14,5 années, l'ancienneté moyenne de toutes les personnes interrogées atteignant 13 années.

3.4- Critères d'analyse

L'outil utilisé pour traiter les données brutes du sondage fut IDAMS^{xviii}, dans sa version 1.1 pour Windows 32 bits. Ce progiciel est développé par l'UNESCO depuis 1988. Les versions utilisables sur les systèmes Windows les plus récents sont apparues au tournant des années 2000. Le test statistique du Khi-carré a été utilisé pour évaluer si la distribution des réponses (exprimées en pourcentage) entre deux populations était significativement différente. Le niveau de confiance a été fixé à 95 %, c'est-à-dire qu'une fois sur vingt, il y a risque d'erreur lors de l'assertion d'une différence significative entre les réponses. Il est impossible de reproduire ici une table unique de décisions puisque celle-ci varie pour chacune des tailles des différentes sous-populations considérées. Les

principaux objets de comparaisons furent les réponses des employeurs et celles des syndiqués pour une même question. Il fut parfois nécessaire de scinder ces populations en sous-groupes.

Afin de savoir si la concertation patronale-syndicale favorisait un meilleur engagement organisationnel, nous avons mesuré l'engagement organisationnel à partir de la réponse moyenne donnée aux 6 éléments (voir section mesure des variables).

PARTIE 2

IV- LES RÉSULTATS

4.1- Portée des échanges: information, consultation ou décision conjointe?

Un des principaux résultats de l'enquête est qu'il apparaît clairement que l'association des syndicats à la prise de décisions demeure le maillon faible, comparativement aux deux autres niveaux de concertation patronale-syndicale, soit informationnel et d'examen conjoint des problèmes. Il y a lieu de signaler également que lorsque le niveau décisionnel est présent, cela semble être beaucoup plus dans le cadre de sujets ayant trait aux moyens pour améliorer la santé et sécurité au travail, aux relations du travail (interprétation des clauses de la convention collective, griefs...), voire à la formation (définition des compétences des employés, contenu des programmes de formation...). En outre, l'association des syndicats à la prise de décisions pour des sujets tels l'organisation du travail et encore moins ceux relatifs à la situation financière de l'entreprise est la plus faible, qu'il s'agisse de la distribution des heures supplémentaires (15 % seulement des répondants patronaux syndicaux perçoivent que le Syndicat est associé à la décision), des mouvements de personnel (13 %), des statuts d'emploi (13 %), des projets d'investissements de la compagnie (3 %), de la situation financière de la compagnie (3 %), de l'évolution du marché et des objectifs commerciaux de la compagnie (3 %), etc., (tableaux 4 et 5). Notons que les répondants patronaux se révèlent, de manière générale, plus nombreux que les répondants syndicaux, à attribuer un rôle décisionnel aux discussions entre les parties, et ce, pour la quasi-totalité des sujets d'échanges. Questionnés sur les objectifs poursuivis par la concertation patronale-syndicale, les répondants syndicaux se révéleront aussi moins nombreux à y associer l'établissement d'un lien de confiance (tableau 3).

Si l'on se réfère aux trois niveaux de concertation retenus dans l'enquête, soit A : l'employeur ne fait qu'informer le syndicat, B : l'employeur et le syndicat examinent ensemble les problèmes et trouvent conjointement les solutions et C : l'employeur associe le syndicat à la prise de décisions, les résultats sont forts intéressants et révèlent une prédominance de la concertation orientée vers l'examen des problèmes et la recherche conjointe de solutions, et ce, quel que soit le mécanisme de concertation considéré, qu'il s'agisse de rencontres en comités ou à l'extérieur de ceux-ci. En effet, une proportion fort importante de répondants patronaux et syndicaux (ensemble ou séparément) associent un tel niveau de concertation pour tous les types de rencontres. (tableau 2), les résultats ne permettant pas de dégager une différence significative de perception entre les répondants

patronaux et syndicaux à l'égard de la portée de la concertation patronale-syndicale. Ce résultat va dans le sens des réponses des répondants à l'égard des objectifs rattachés à la concertation patronale-syndicale, qui perçoivent à hauteur de 47 % qu'un des objectifs majeurs serait lié au développement des moyens pour la résolution de problèmes communs (tableau 3). Toutefois, il y a lieu de noter que les répondants patronaux, plus que les répondants syndicaux, ont tendance à percevoir un rôle décisionnel à la concertation, et ce, que ce soit au sein des comités qu'en dehors de ceux-ci. À l'inverse, les répondants syndicaux, plus que les répondants patronaux, ont tendance à percevoir un rôle informationnel plus accru à la concertation, là aussi, que ce soit au sein des comités qu'à l'extérieur de ceux-ci (tableau 2).

En regard de la nature des comités, le constat demeure le même, soit une nette prédominance de l'examen conjoint des problèmes et la recherche commune des solutions, qu'il s'agisse de santé et sécurité au travail (confirmé par 64 % de répondants patronaux et syndicaux), de relations de travail (59 %), de griefs (49 %), de comités conjoints ad hoc (40 %), de formation (26 %), de conditions de travail (20 %) (tableau 4).

Par extension, le même constat apparaît en regard des sujets de discussion entre les parties, soit une prédominance de l'examen conjoint des problèmes et la recherche de solutions communes aux problèmes (tableau 5).

Le niveau informationnel apparaît en seconde position (après l'examen conjoint des problèmes et la recherche commune de solutions), et ce, selon 58% de répondants patronaux et syndicaux, soit en comités et 59% au cours d'échanges hors comité (tableau 2).

4.2- Contenu de la concertation et incidence sur le climat de concertation

Le dialogue patronal-syndical peut porter sur des sujets variés, selon une fréquence plus ou moins grande et dont la portée est plus ou moins importante. Les résultats de l'enquête montrent un élargissement du champ de concertation entre les parties, si l'on considère que les employeurs sont traditionnellement habitués à retirer des discussions communes les sujets faisant partie de leurs droits de gérance et à limiter ainsi les échanges aux seules questions liées aux droits acquis des syndicats. Les résultats révèlent que les parties semblent convenir d'échanger sur une variété de sujets pouvant concerner le fonctionnement général de l'entreprise, notamment aux plans des relations du travail, de la gestion des ressources humaines, de l'organisation du travail, voire même parfois à la situation économique et financière de l'entreprise. Les résultats indiquent, par ordre d'importance des échanges, que les discussions se rapportent surtout aux relations du travail (interprétation des clauses de la convention collective selon 94 % de répondants patronaux et syndicaux), aux conditions de travail (91 %), aux moyens pour améliorer la santé et la sécurité au travail (92 %), à la gestion des mouvements de personnel (79 %), des statuts d'emplois (78 %), de la distribution des heures supplémentaires (71 %), des programmes de formation (70 %), les sujets ayant trait à la gestion des ressources humaines continuant, comme on le voit, d'occuper la plus grande part des échanges patronaux-syndicaux (tableau 6). Toutefois, place est accordée à des sujets relatifs à l'organisation du travail puisque 71 % de répondants reconnaissent que les échanges portent sur les méthodes de travail dans les départements, 70 % sur les effets des changements technologiques sur le fonctionnement général de la compagnie, 54 % sur l'initiative laissée aux employés dans le

cadre de leur travail, 49 % sur le temps d'exécution de certaines opérations ou d'un groupe de tâches, 35 % sur l'introduction de cercles de qualité, etc. (tableau 6). Enfin, voilà qu'apparaissent dans les échanges entre les parties, même très timidement, des sujets ayant trait à l'évolution du marché et aux objectifs commerciaux de la compagnie (selon 60 % de répondants patronaux et syndicaux), la situation financière de la compagnie (56 %), aux projets d'investissements de la compagnie (55 %) (tableau 6).

Il apparaît clairement aussi que la fréquence et l'étendue des sujets discutés entre les parties a une incidence positive sur la concertation patronale-syndicale. L'enquête fait ressortir, par exemple, qu'un bon climat de concertation est associé à la mise en œuvre, au sein de l'établissement et outre les questions traditionnellement examinées conjointement (convention collective, santé et sécurité au travail, conditions de travail, mouvements de personnel, etc.), de pratiques liées à l'organisation du travail jadis relevant de la direction en vertu des droits de gérance, telles la productivité de l'établissement (confirmé par 77 % de représentants patronaux et syndicaux), les suggestions faites par les employés pour améliorer les procédures de travail ou la qualité (72 %), les méthodes de travail dans les départements (71 %), les effets des changements technologiques sur le fonctionnement général de la compagnie (70 %) (tableau 6).

4.3- Les mécanismes de concertation

L'enquête (et l'analyse des conventions collectives) ont révélé la présence d'une diversité de mécanismes qui semblent contribuer fortement à consolider la concertation patronale-syndicale dans les établissements. Les comités, les accords et les lettres d'entente, les rencontres patronales-syndicales (régulières ou occasionnelles) et le dialogue continu en sont les principaux.

– Les comités représentent le mécanisme de concertation le plus courant dans les établissements. Il sont généralement intégrés à la convention collective et formalisés comme des structures permanentes, paritaires et spécialisées par domaine ou sujet de discussions entre les parties, tels que les relations de travail (comités de relations de travail, griefs, etc.), les ressources humaines (comités formation, sélection et embauche, classification et évaluation des emplois, rémunération, mobilité, discipline, retraite, régime de retraite, assurances, absentéisme, conditions de travail, horaires de travail, vacances, qualité de vie au travail, contrat social, etc.) et l'organisation du travail (comités sur les changements dans l'organisation du travail, changements technologiques, télétravail, flexibilité et compétitivité, productivité, équipement, fusion ou fermeture d'entreprises, etc.). Les comités peuvent avoir, selon le cas, un rôle informationnel, consultatif ou décisionnel. La plupart des comités se créent à l'initiative des parties^{xix} hormis le fait qu'une loi peut en favoriser la création, telle la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* (L.R.Q., c. S-2.1) qui a entraîné l'implantation de comités de santé et sécurité au travail dans les établissements^{xx} (Goulet, 1991). Les résultats mettent en exergue l'existence d'au moins quatre comités dans la moitié des établissements et trois comités dans 72 % d'établissements. On retrouve, parmi les plus fréquents, les comités santé et sécurité au travail, relations du travail, griefs, formation, conditions de travail, changements dans l'organisation du travail, changements technologiques et sélection et embauche, et ce, tel que cela ressort des questionnaires soumis aux répondants et d'un examen approfondi d'un très grand nombre de conventions collectives.

– Les accords formels conclus entre les parties et les lettres d'entente représentent aussi des mécanismes assez courants, apparaissant sous une forme écrite, voire intégrés à la convention collective. Notons que la forme verbale n'y est pas exclue, signe probable d'une volonté des parties de se concerter selon des mécanismes moins formels et moins contraignants.

– Les rencontres patronales-syndicales apparaissent comme une autre forme de concertation, à caractère régulier ou occasionnel et susceptibles de revêtir un caractère informatif, consultatif ou décisionnel. Les résultats indiquent qu'une proportion significative de répondants patronaux et syndicaux confirment ce type de rencontres entre la direction et le syndicat au sein de l'établissement, ce qui laisse penser qu'il existe une dynamique relationnelle moins formelle mais réelle.

– Le dialogue continu apparaît comme un mécanisme innovateur n'enfermant pas les parties dans un cadre préétabli telle la convention collective mais offrant au contraire l'opportunité de discussions sur des problèmes rencontrés, voire les solutions à y apporter.

4.4- Facteurs facilitant la concertation patronale-syndicale

– Au plan relationnel, les résultats de l'enquête ont fait apparaître le partage de l'information entre l'employeur et le syndicat comme un facteur dont l'incidence positive sur le climat de concertation patronale-syndicale est importante, et ce, selon une proportion significative de répondants patronaux et syndicaux, soit 79 %, notamment lorsque l'information échangée entre les parties est de qualité. Dans le même ordre d'idées, l'accent est aussi mis sur une approche centrée sur le partage de l'information à caractère stratégique qui semble également produire un effet positif sur le climat de concertation patronale-syndicale. Notons ici la confirmation d'une plus grande faiblesse relative au partage de l'information stratégique entre les parties, telle que perçue par les répondants (36 %). La prise en considération par l'employeur des attentes du syndicat, le fait de consulter régulièrement ce dernier et d'avoir une vision commune se sont avérés d'autres facteurs susceptibles d'impact positif sur la concertation, et ce, respectivement selon 47 %, 43 % et 41 % de répondants patronaux et syndicaux, même si ces derniers reconnaissent la faiblesse de la présence de ces pratiques au sein de leurs établissements (tableau 8).

– En lien avec les objectifs assignés à la concertation patronale-syndicale, l'enquête fait ressortir l'importance de l'établissement d'un lien de confiance entre les parties et le développement de moyens pour résoudre les problèmes en commun auxquels 73 % de répondants patronaux et syndicaux pour le premier et 62 % pour le second rattachent un bon climat de concertation patronale-syndicale au sein de l'établissement. À un degré moindre des facteurs tels la connaissance des avis des parties pour minimiser l'opposition, le développement d'un projet commun et la création d'une unité d'action apparaissent aussi comme susceptibles de favoriser la concertation patronale-syndicale au sein des établissements (tableau 9).

– Au plan des méthodes et parmi les moyens évoqués par les répondants comme étant susceptibles de faciliter la concertation patronale syndicale au sein des établissements, le développement des moyens de communication entre la direction et le syndicat apparaît comme important, étant d'une part perçu comme réel au sein de leur établissement (par une

proportion significative de répondants patronaux et syndicaux, soit 70 %) et d'autre part, comme influant favorablement sur le climat de concertation au sein de l'établissement (selon une proportion toute aussi significative, voir supérieure, soit 79 %) (tableau 10).

Il en est de même lorsque les parties consentent à établir un diagnostic commun, qui selon 45 % de répondants patronaux et syndicaux est une pratique courante dans leur établissement et qui semble, de surcroît, avoir un effet positif sur le climat de concertation patronale-syndicale (selon 51 % de répondants) (tableau 10).

À un degré moindre, l'utilisation de méthodes de résolution de problèmes dans les relations patronales-syndicales semble constituer aussi un facteur facilitant la concertation patronale syndicale, assez fortement implanté dans les établissements (selon 59 % des répondants patronaux et syndicaux) et influant positivement sur le climat de concertation patronale-syndicale (selon 64 % de répondants) (tableau 10).

En ce qui a trait à l'implantation d'un comité de relations patronales syndicales au sein de l'établissement et bien qu'il s'agisse d'un mécanisme courant dans les établissements (confirmé par 65 % de répondants patronaux syndicaux), il semble qu'un tel mécanisme ne soit pas directement associé à un bon climat de concertation patronale syndicale, si l'on en croit les résultats obtenus, tant les perceptions des répondants sont partagées à cet égard (68 % de représentants patronaux syndicaux l'associant à un climat positif de concertation patronale-syndicale et 70 % à un climat négatif). Peut-être ne faut-il pas se fier ici à la simple existence d'un comité dans l'établissement, pour autant que les travaux qui y sont menés viennent à manquer de rigueur (tableau 10).

Outre le fait que l'utilisation de la méthode de négociation basée sur les intérêts (NBI) dans les relations patronales-syndicales n'apparaît pas comme un mécanisme courant dans les établissements (perçue par 23 % seulement de répondants), son effet positif sur la concertation patronale-syndicale n'apparaît pas significatif, vraisemblablement parce qu'une telle méthode demeure encore largement méconnue dans les organisations (tableau 10).

4.5- Obstacles à la concertation patronale-syndicale

L'enquête fait clairement ressortir l'impact négatif sur le climat de concertation patronale-syndicale lié à des attitudes hostiles à la concertation, que celles-ci proviennent de la direction ou du syndicat. En effet, 67 % de répondants syndicaux ont cette perception lorsque cela provient de la direction et 42 % de répondants patronaux lorsque cela provient du syndicat (tableau 11). Notons que de telles attitudes ne semblent pas être fortement présentes au sein des établissements selon 28 % de répondants syndicaux et 23 % de répondants patronaux, ce qui paraît cohérent avec l'acceptation par les parties de se soumettre à l'enquête. Les répercussions des changements technologiques sur l'établissement et, moindrement, les conséquences des changements sur la gestion des ressources humaines, sont également évoqués par les répondants comme susceptibles de constituer des obstacles à la concertation patronale-syndicale (tableau 11).

4.6- Le climat de concertation patronale-syndicale dans les établissements

Selon une proportion majoritaire de répondants patronaux et syndicaux (65 %), le climat de concertation patronale-syndicale est perçu, au cours de l'année précédant l'enquête, comme bon, voir très bon, au sein de leurs établissements, alors que seulement 14 % le perçoivent comme étant en détérioration. Mais il faudra interpréter ce résultat avec prudence si l'on tient compte du fait que les deux parties ont accepté de répondre ensemble à notre enquête, ce qui peut traduire qu'une bonne entente régnait déjà entre les gestionnaires et les délégués syndicaux.

La perception d'un bon climat de concertation patronale-syndicale semble être associée à la fréquence des échanges entre les parties, que ce soit au sein des structures (comités) ou en dehors (hors comités), et ce, qu'il s'agisse de rencontres à caractère informationnel, consultatif ou décisionnel (tableau 12).

Il paraît clair cependant que la multiplication des échanges, même hors comités, a une incidence positive sur la concertation patronale-syndicale. À titre d'exemple, 51% des répondants patronaux syndicaux trouvent la concertation bonne ou très bonne lorsque des rencontres régulières ont lieu abondamment (tableau 13).

Toutefois, il apparaît que les échanges les plus fréquents entre les gestionnaires et les délégués syndicaux interviennent principalement au sein des comités, et plus spécifiquement au sein des comités *santé et sécurité au travail* et *relations du travail* (tableau 14).

Ainsi les représentants patronaux et syndicaux qui perçoivent un bon climat de concertation au sein de leur établissement se trouvent avoir un comité de santé sécurité au travail (77 %), relations du travail (68 %), griefs (51 %), formation (44 %) et autres changements dans l'organisation du travail (29 %), changements technologiques (28 %) et conditions de travail (28 %). Sans prétendre en déduire que l'existence d'un comité présume dans les établissements d'un bon climat de concertation, on peut penser que lorsque la concertation est bonne, il y a tout lieu de croire que les comités en constituent un lieu privilégié pour l'exercice du dialogue (tableau 15).

4.7- Effets de la concertation patronale-syndicale sur la marche des établissements et sur la mobilisation des employés

Sur la marche des établissements

La concertation patronale-syndicale peut avoir un impact positif sur des facteurs tels l'amélioration des conditions de travail, la paix industrielle, la stabilité de l'emploi, l'allongement de la convention collective et le développement de l'organisation. Plus spécifiquement, 44 % de répondants patronaux et syndicaux qui perçoivent un effet positif de la concertation sur l'amélioration des conditions de travail ont aussi le sentiment que cela produit le même effet sur le climat de concertation patronale-syndicale au sein de l'établissement. Dans le même ordre d'idées, 42 % y perçoivent un impact positif sur la paix industrielle, 33 % sur la stabilité d'emploi, 33 % sur l'allongement de la convention collective et 24% sur le développement de l'organisation, tous ces répondants y percevant aussi une influence positive sur le climat de concertation patronale-syndicale (tableau 16).

Sur la mobilisation des employés

L'enquête a mis en évidence un fait fort important, soit que la concertation patronale-syndicale favorise la mise en place, au sein des établissements, de pratiques de mobilisation des employés qui, à leur tour, ont un effet positif sur le climat de concertation patronale-syndicale. Ainsi, les pratiques de communication, de participation, de développement des compétences et de reconnaissance apparaissent comme les plus courantes, ce qui vérifie empiriquement la théorie de Lawler (1986) dite "des quatre partages" (*High Involvement*). Ces pratiques sont perçues comme influant positivement sur le climat de concertation patronale-syndicale pour une proportion de 60 % de répondants en ce qui a trait à une meilleure communication avec les employés, 48 % pour l'augmentation des responsabilités des employés vis-à-vis de leur travail, 51 % pour l'amélioration continue des compétences des employés et 36 % pour une meilleure reconnaissance des efforts des employés. Des proportions du même ordre se retrouvent pour percevoir la mobilisation des employés comme intimement associée à une bonne concertation patronale-syndicale au sein de l'établissement (tableau 17).

Par ailleurs, l'enquête a mis en exergue que les employés qui présentent des niveaux d'engagement élevés perçoivent en même temps un bon climat de concertation patronale-syndicale dans leur établissement. Ainsi, les niveaux d'engagement organisationnel les plus élevés apparaissent respectivement chez les employés qui perçoivent que la direction est à l'écoute du syndicat (4,44/5), une association du syndicat aux décisions sur les changements à venir dans l'organisation (4,12/5), que la direction et le syndicat recherchent conjointement les solutions à certains problèmes éprouvés (4,12/5), une bonne collaboration entre la direction et le syndicat au sein de l'organisation (4,11/5), une information régulière sur les discussions entre la direction et le syndicat (4,10/5) (tableau 18).

IV- DISCUSSION

Cette enquête a permis de donner une image à un temps "T" de la concertation patronale-syndicale dans des établissements au Québec, telle que perçue par les acteurs (gestionnaires, délégués syndicaux, employés). Les résultats de l'enquête corroborent cependant nombre d'observations et analyses relevées dans des études canadiennes et québécoises, ce qui leur confère une certaine crédibilité et vont donc dans le sens de ce que rapportent plusieurs auteurs (Morin, 1993; Bourque, 1999; Chaykowski et Verma, 1994; Boivin, 1996, 1997) à propos du développement d'expériences de partenariat qui traduisent la volonté des parties d'abandonner quelque peu les rapports d'affrontement au profit de la concertation, et ce, en recourant à de nouveaux modes de résolution de problèmes. Plus récemment, Kochan et coll. (2008: 38) soutenaient, en abondant dans le même sens, que « *both parties must be convinced that traditional collective bargaining is not sufficient for addressing their separate or joint objectives and that some alternative is needed* ». Cette observation semble liée à une baisse relative (en nombre et en intensité) des conflits de travail au Québec et au Canada, enregistrée déjà depuis les années 1980 (Boivin, 1996, 1997). Aussi est-il souligné l'implication, particulièrement au Québec, de l'acteur syndical dans la gestion des organisations, attitude qui semble résulter de son objectif de stabiliser les emplois, et ce, en s'appuyant sur l'accroissement de l'efficacité organisationnelle

(Maschino, 1992a, 1992b). Lapointe et Paquet (1994) mettent en exergue, à ce propos, l'apparition dans le discours syndical québécois de thèmes relatifs au partenariat, à la concertation, à la participation aux décisions de l'entreprise etc., même s'ils reconnaissent en même temps le caractère fragile, voire conjoncturel d'un tel partenariat et doutent de sa pérennité. Dans le même ordre d'idées, Eaton et coll. (2008 : 12) confirment l'existence de partenariats notamment lorsqu'ils se produisent à un niveau local, en ces termes : « *However, most of these unions have partnered individually with management at the local level* ».

Au plan de la portée de la concertation patronale-syndicale, les résultats ont mis en exergue la marginalité du caractère décisionnel dévolu à la concertation patronale syndicale au sein des établissements, rejoignant ainsi ce que rapportent Roy et coll. (2007 :5/6) à ce propos, soit que « le niveau de participation de la partie syndicale à la gestion est relativement limité [...]. 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%) [...], ou en dehors de la gestion des ressources humaines, comme 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'investissements 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). ». En ce sens, on est donc loin du partenariat qui « 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 » (Roy et coll. 2007 : 7). De plus, on peut se demander si certains sujets qui paraissent, plus que d'autres, faire l'objet de décisions communes ne le sont pas du simple fait de leur lien avec l'existence de loi, telle la loi sur la santé et la sécurité du travail qui représente, tel que défini par le législateur, un cadre de travail à caractère codécisionnel. En ce qui a trait aux griefs, n'y-a-t-il pas lieu de considérer le fait que les parties n'ont d'autre mission que de statuer sur des situations de travail problématiques et de prendre les décisions qui en découlent. Dans le même ordre d'idées, on peut présumer que la place accordée au développement des compétences dans les décisions communes est liée à la fois aux politiques du gouvernement du Québec en matière de main-d'œuvre^{xxi} et aux changements technologiques nécessitant une adaptation continue des connaissances des employés, sachant que la qualification des employés représente un atout compétitif majeur dans une économie dite « du savoir ». Dans cet ordre d'idées, Bernier et coll. (1996) vont même jusqu'à suggérer d'accroître le nombre de comités de formation dans les entreprises tout en leur accordant certains pouvoirs. À cela on peut ajouter que la formation représente^{xxii} un levier important de maintien du personnel dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre et de pénuries prévisionnelles de personnel (Beausoleil, 1998). Si, comme l'indiquent les résultats de l'enquête, les répondants patronaux, plus que les répondants syndicaux, s'avèrent plus nombreux à associer un rôle décisionnel plus accru à la concertation patronale-syndicale, alors que les répondants syndicaux y associent un rôle plus informationnel, il y a tout lieu de croire, en

accord avec Roy et coll. (2007) en la difficulté qui réside dans le développement d'une culture de coopération, d'autant qu'entre la participation aux décisions et la défense des intérêts de chaque partie, la prudence reste de mise.

Toutefois, il ressort que la concertation patronale-syndicale revêt l'allure d'un examen des problèmes et d'une recherche conjointe de solutions, plus qu'un simple cadre d'échanges d'informations entre les parties, comme si ces dernières modifiaient leur mode relationnel dans un contexte où la conjugaison de leurs efforts mutuels pouvait s'avérer plus payante pour faire face aux nouveaux défis économiques en lien avec la mondialisation. En somme, la concertation patronale-syndicale se situe en quelque sorte entre l'action d'informer et la décision conjointe. Selon Roy et coll. (2007 : 4), l'implication des syndicats dans l'organisation du travail s'explique par l'accroissement de 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 », n'ayant d'autre choix dès lors que de prendre part aux discussions sur les conditions de compétitivité de l'organisation, et ce, en se questionnant sur des aspects relatifs au fonctionnement général de l'organisation, tels la qualité des produits, les méthodes de travail, etc. Abordant dans le même sens, Roy et coll. (2007 : D10) soutiennent qu'« un autre aspect de la situation 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 (Maschino, 2003) ». Plus encore, on explique que « 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. Cette responsabilité pourra varier selon le degré 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 » (Roy et coll. 2007 : D11).

En ce qui a trait à l'étendue des échanges patronaux syndicaux et aux mécanismes utilisés dans ce cadre, il apparaît d'une part que la palette s'élargit. Là aussi, on peut se demander si des sujets, tels l'interprétation des clauses de convention collective, la santé et la sécurité au travail ou la formation ne seraient pas abordés plus fréquemment que d'autres en raison de l'existence de lois (*Code du travail, Loi sur la santé et la sécurité du travail, Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*). La question relative à la sécurité d'emploi, fréquemment présente dans les échanges patronaux-syndicaux, révèle vraisemblablement une préoccupation constante des syndicats de protéger les emplois, intervenant souvent dans des circonstances particulières, tel un changement organisationnel important ou une réduction importante des effectifs. Les discussions patronales-syndicales n'excluent pas par ailleurs les questions relatives à l'organisation du travail et à la productivité, dans un contexte marqué par l'introduction de nouvelles technologies et une concurrence accrue entre les organisations provoquant bien souvent des fermetures d'établissements, les parties réagissant alors par l'instauration d'une démarche commune pour introduire les changements organisationnels qui s'imposent en vue « d'améliorer la productivité ou la qualité dans une perspective d'avantages concurrentiels à moyen et long terme^{xxiii} ». Enfin, l'enquête révèle la présence de questions se rapportant à la situation financière et au développement de l'entreprise dans les discussions patronales-

syndicales, même si de tels sujets continuent d'occuper moins de place dans les échanges entre les parties. D'autre part, outre les mécanismes formels de concertation patronale-syndicale répandus dans les établissements, tels les comités, lettres d'ententes, accords formels en tous genre et autres rencontres, il y a lieu de noter l'émergence d'un mécanisme au caractère innovateur, soit le dialogue continu, par ailleurs mis en exergue par plusieurs auteurs qui y voient un moyen d'« éviter de se retrouver dans des situations où des problèmes d'organisation ou de gestion du travail restent en plan, dans l'attente de la prochaine négociation portant sur le renouvellement de la convention collective. Quand une telle situation se produit, des problèmes qui auraient pu être réglés à la source s'intensifient souvent et deviennent plus difficiles à gérer lorsque le processus de négociation collective s'enclenche » (Savard et Beauregard, 2007 : 155). Toutefois, la fréquence plus importante des échanges au sein de comités, tel le comité santé et sécurité du travail, semble s'expliquer par la nécessité de rendre plus sûr et plus sain les milieux de travail et de minimiser au mieux les coûts supportés par l'employeur, notamment en cas de défaillance en matière de santé et de sécurité au travail (accidents de travail, maladies, etc.). Pour le comité relations du travail, il faut croire que la fréquence élevée des échanges qui s'y déroulent peut s'expliquer par l'aspect central occupé traditionnellement par les relations de travail dans les échanges patronaux-syndicaux. Enfin, l'importance d'accroître la formation des employés dans un contexte de changements technologiques accrus peut expliquer l'importance des échanges au sein du comité formation, et ce, en vue de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et apte à affronter les nouveaux défis. Dans tous les cas, il apparaît aussi que la fréquence des réunions en comités (et hors comités) est liée à une perception d'un meilleur climat de concertation patronale-syndicale par les répondants.

Pour ce qui est des facteurs facilitant le processus de concertation patronale-syndicale, le partage de l'information (notamment stratégique) entre l'employeur et le syndicat apparaît comme un facteur susceptible de faciliter la concertation patronale-syndicale, Paquette (1993) soulignant à ce propos l'importance pour les syndicats d'accéder de plus en plus à l'information stratégique, alors que Bohlander et Campbell (1994) y associent un effet positif sur la concertation patronale-syndicale. Le développement d'un projet commun en est un autre, que Roy et coll. (2007 : 11) reconnaissent comme favorisant la concertation patronale-syndicale en affirmant que « les relations entre les partenaires s'établissent dorénavant autour d'un projet commun dont la réalisation et la responsabilité deviennent partagées ». Dans cet ordre d'idées, le recours des parties à de nouvelles méthodes de concertation (utilisation de méthodes de résolution de problèmes, établissement d'un diagnostic commun, etc.) apparaît comme un autre volet de facilitation de la concertation patronale-syndicale, cet aspect étant évoqué dans plusieurs écrits, qui ont souligné « le recours à une approche basée sur une plus grande communication et sur les intérêts des parties [...] les parties doivent modifier le processus de résolution de problèmes qui est désormais basé sur les intérêts de chacun, ce qui n'est pas évident quand on utilise la même méthode depuis un bon nombre d'années » (Bernier et Moyaert, 2005 : 2). Plus récemment, Eaton et coll. (2008 : 12) soutenaient dans ce cadre que « a *second key challenge for unions engaged in partnerships with management is the need for new skills and greater organizational capacity* (Eaton, Rubinstein and McKersie, 2004) ». En ce sens, les nouveaux rôles adoptés par les parties dans le cadre de la concertation nécessitent l'acquisition de nouvelles habiletés et un nouvel état d'esprit, ce qui fait dire à Kochan et coll. (2008 : 40) « *the structural changes associated with partnership require significant changes in the roles and leadership styles of labor and management leaders at all levels of the organization, which in turn requires investments in training for new skills and*

capabilities (Rubinstein, 2003) ». L'établissement d'un lien de confiance est indéniablement un levier indispensable de la concertation patronale-syndicale, de nombreuses études y faisant référence, considérant à la fois que « la confiance est de plus une des conditions nécessaires au processus que représente la concertation [...] La confiance entre les parties est d'une grande nécessité puisqu'une relation basée sur la méfiance aurait pour effet de faire avorter le processus enclenché » (Bernier et Moyaert : 2) et que cette confiance s'est accrue à partir du moment où les parties décidaient d'orienter leurs efforts vers l'établissement d'un partenariat qui leur serait profitable mutuellement (Harrisson et Laplante, 1994).

Quant aux obstacles relatifs à la concertation patronale-syndicale, l'impact des changements (technologiques et organisationnels) sur le fonctionnement général des établissements apparaît comme un facteur important, ce qui corrobore certains constats relevés dans la littérature, tels ceux faits par Roy et coll. (2005 : /6) qui soutiennent que « la concertation est difficile lorsque les changements technologiques ayant une incidence sur l'emploi sont trop nombreux et que la gestion des ressources humaines est trop unilatérale ». En outre, des attitudes hostiles à la concertation peuvent aboutir à remettre en cause toute possibilité d'action commune, dès lors qu'elles sont suspectées de part et d'autre, attitudes qui peuvent tout simplement être liées au fait que « certains membres du syndicat ou même de la direction peuvent être récalcitrants face à l'utilisation de la concertation » (Bernier et Moyaert : 2). Bien plus, ne doit-on pas, comme le soutiennent Eaton et coll. (2008 : 14), occulter le fait que « *Many unions leaders are convinced that solidarity among workers cannot be built in the absence of regular conflict with the employer* ».

En ce qui a trait à l'effet de la concertation patronale syndicale sur la marche de l'établissement et sur la mobilisation des employés

L'enquête a mis en exergue que la concertation patronale-syndicale peut contribuer à influencer positivement tant sur l'amélioration des conditions de travail et la paix industrielle que sur le développement de l'organisation. Cette perception des répondants corrobore nombre d'affirmations selon lesquelles la concertation peut déboucher sur de meilleures conditions de travail pour les employés et avoir ainsi une incidence positive sur la marche de l'établissement (Fortin, 1996) et en termes d'avantages de la concertation patronale-syndicale pour l'employeur « un meilleur climat de confiance et une plus grande mobilisation des salariés et du syndicat autour des objectifs de l'entreprise » (Bernier et Moyaert, 2005 : 3). De son côté Wagar (2001) affirme que les bénéfices retirés par les parties résident essentiellement dans l'amélioration de leurs relations et l'obtention de l'engagement des employés. Il semble, en effet que « le recours à la concertation patronale-syndicale engendre de nombreux avantages grandement bénéfiques à tout type d'organisations, comme par exemple, la satisfaction des employés », (Bernier et Moyaert, 2005 : 1). En ce sens, le modèle proposé par Lapointe (1995 et 2006) retenu dans notre cadre d'analyse se vérifie en partie eu égard aux résultats obtenus, pour ce qui est notamment des changements introduits dans le mode de gouvernance de l'entreprise (approche conjointe employeur-syndicat), de l'importance de facteurs tels la confiance, le paritarisme, la coopération, l'implication des travailleurs, etc. quant à leurs effets sur les conditions de travail et d'emploi, voir les résultats organisationnels (développement de l'organisation). Ayant mis en exergue l'effet de la concertation patronale-syndicale sur la mobilisation des employés, cette enquête suggère un processus où la concertation

patronale-syndicale, l'insertion de pratiques de mobilisation dans les établissements et l'engagement organisationnel des employés constituent trois aspects intimement liés et qui s'influencent mutuellement. Tout se passe comme si les exigences de compétitivité accrues auxquelles font face les organisations amènent ces dernières à développer des stratégies de concertation, elles mêmes facilitées par la mise en place de pratiques appropriées. En outre, force est de constater que le modèle de Lawler (1986), également retenu dans notre cadre d'analyse, se voit vérifié, encore une fois, relativement aux pratiques de communication, de formation, de participation et de reconnaissance et leur effet sur l'engagement organisationnel des employés. Dans cette optique, Bigras et Bourque (2001) soulignent que la participation des employés à la gestion est au cœur des nouvelles formes d'organisation du travail en même temps qu'elle s'inscrit dans une dynamique de mobilisation des ressources humaines, donnant plus de sens au travail. Roy et coll. (2005) vont même plus loin en affirmant que les employés mobilisés sont un atout de compétitivité et que la concertation patronale-syndicale contribue à la favoriser.

Limites de la recherche

Il importe de reconnaître certaines limites à cette recherche dont certaines faiblesses doivent être notées afin de mieux mettre en perspective les résultats obtenus. En premier lieu, la population étudiée ne permet pas d'obtenir une mesure statistique susceptible d'être généralisée à tout le Québec, et ce, en raison d'un échantillon qui, bien qu'important, demeure de taille modeste si l'on tient compte de la stratification imposée par les nombreux paramètres retenus et plus particulièrement le secteur d'activité économique, l'affiliation syndicale et la taille de l'établissement. De plus, certains résultats devront être interprétés avec prudence. En effet, les répondants qui ont accepté de participer à l'enquête étaient vraisemblablement déjà dans un processus de dialogue, alors que la moitié de ceux sollicités ont répondu par la négative. Quant aux limites inhérentes à l'instrument de mesure, l'enquête n'a en effet recueilli que des perceptions des individus qui peuvent être influencés par leur propre compréhension du terme concertation, quand bien même nous avons prudemment circonscrit ce terme à travers trois dimensions, soit l'information, la consultation et la décision conjointe afin d'éviter que les répondants y mettent un sens que nous n'aurions pas appréhendé. Il faut reconnaître toutefois que la plupart des recherches s'appuient sur des perceptions d'acteurs, ce qui n'ôte point la pertinence des instruments utilisés. En outre, d'autres variables auraient bien pu être considérées dans cette recherche, pour jouer un rôle important dans l'explication des conditions du développement de la concertation patronale-syndicale et de l'étendue de ses effets. Par ailleurs, l'association entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation des employés d'une part, et certains facteurs (externes ou internes) sur la concertation patronale syndicale nous autorise seulement à faire des prédictions, sans pour autant prétendre tirer des conclusions quant à l'effet causal entre ces variables. En somme, les limites évoquées n'empêchent pas de considérer sérieusement les résultats obtenus, à tout le moins dans le respect des postulats de base relatifs aux méthodes utilisées et qui ont permis d'explorer plusieurs dimensions de la concertation patronale-syndicale.

CONCLUSION

Loin de constituer un processus de prise de décision conjointe entre l'employeur et le syndicat sur des problèmes liés au fonctionnement de l'établissement et à son développement, la concertation patronale-syndicale semble beaucoup plus se caractériser, à la lumière des résultats obtenus dans cette enquête, par une volonté des parties d'examiner ensemble les problèmes rencontrés et d'y trouver conjointement les solutions appropriées. En fait, le syndicat demeure faiblement associé à la prise de décision, notamment quand il s'agit de domaines de la gestion jugés sensibles, tels les aspects financiers, commerciaux et stratégiques, qui demeurent très fortement "réservés", seuls quelques aspects de la gestion échappant à cette tendance, particulièrement ceux inhérents à la santé et sécurité du travail, à la formation, voire aux relations de travail pour lesquels des décisions conjointes peuvent s'imposer ou que les lois y afférentes contribuent à l'imposer. Ainsi, l'examen et la résolution conjointe de problèmes prédomine, et ce, tant au sein des structures formelles (comités, etc.) qu'informelles et pour la plupart des sujets faisant l'objet de concertation entre la direction et le syndicat. Il s'agit là d'une forme de concertation qui, faut-il le reconnaître, s'éloigne quelque peu de la confrontation traditionnelle et des positions à défendre pour s'orienter vers une forme de concertation bâtie sur la confiance et la prise en compte des intérêts communs. Cette nouvelle dynamique nécessite toutefois le recours à des méthodes de concertation plus innovatrices et axées sur la communication et la résolution de problèmes. La concertation patronale-syndicale apparaît par ailleurs comme un moyen fort important pour contribuer à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et des conditions de travail, voire une plus grande mobilisation des employés. Elle facilite, en effet, l'insertion de pratiques de mobilisation des employés pour une meilleure compétitivité. En somme, les impératifs de compétitivité amènent les organisations à développer de nouvelles stratégies de concertation plus coopératrices qui, à leur tour, facilitent la mise en place de pratiques plus mobilisatrices.

Tableau 1**Profil des répondants***- Selon la durée des conventions collectives*

| Durée | Fréquence | Pourcentage |
|--|------------------|--------------------|
| Convention collective de longue durée (+ de 5 ans) | 77 | 27% |
| Convention collective de moyenne durée (+ de 36 mois à 60 mois) | 115 | 40% |
| Convention collective de courte durée (36 mois et moins) | 97 | 34% |

- Selon l'affiliation du syndicat signataire

| Affiliation syndicale | Fréquence | Pourcentage |
|--|------------------|--------------------|
| Centrale des syndicats démocratiques | 15 | 5% |
| Centrale des syndicats du Québec | 3 | 1% |
| Confédération des syndicats nationaux | 62 | 21% |
| Congrès du travail du Canada | 6 | 2% |
| Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec | 128 | 44% |
| Autres | 75 | 27% |

- Selon le caractère privé ou public de leur établissement

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

Selon leur appartenance aux grands secteurs d'activité économique

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

Tableau 2**Proportion des répondants selon le mécanisme et le niveau de concertation**

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

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

Tableau 3**Proportion des répondants accordant de l'importance* aux objectifs de la concertation**

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

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

Tableau 4**Proportion des répondants selon le comité et le niveau de concertation**

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

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

Tableau 5
Niveau de concertation selon les sujets

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

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

Tableau 6**Proportion des répondants ayant des discussions fréquentes selon le sujet et le climat de concertation**

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

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

Tableau 7

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

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

Tableau 8

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

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

B/TB : bon, très bon ; M/TM : mauvais, très mauvais.

Tableau 9**Proportion des répondants accordant de l'importance aux objectifs de concertation selon le climat de concertation**

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

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

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

Tableau 10**Proportion des répondants selon différents facteurs favorisant la concertation et le climat de concertation**

| Facteurs favorisant la concertation | Taux de présence des pratiques (E+S) | | Répondants soulignant un effet positif important* | | |
|---|--------------------------------------|--------------|---|------|------|
| | | | (E+S) | (E) | (S) |
| | B/TB | M/TM | | | |
| Implantation d'un comité de relations patronales-syndicales | 68 % | 65 % 70 % | 32 % | 41 % | 22 % |
| Développement des moyens de communication direction - syndicat | 79 % | 70 % 50 % | 28 % | 37 % | 19 % |
| Utilisation de méthodes de résolution de problèmes dans les relations patronales-syndicales | 64 % | 59 % 50 % | 23 % | 25 % | 21 % |
| Établissement d'un diagnostic commun (patronal et syndical) | 51 % | 45 % 42 % | 14 % | 18 % | 10 % |
| Utilisation de la méthode de négociation basée sur les intérêts | 28 % | 23 % 37 % | 9 % | 12 % | 6 % |

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

B/TB : bon, très bon ; M/TM : mauvais, très mauvais

Tableau 11

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

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

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

B/TB : bon, très bon ; M/TM : mauvais, très mauvais.

Tableau 12**Proportion des répondants selon le mécanisme de concertation, le climat et le niveau de concertation**

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

A : Information du syndicat; **B** : recherche conjointe de solutions; **C** : Décisions conjointes**B/TB** : Bonne, très bonne; **M/TM** : Mauvaise, très mauvaise.

Tableau 13

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

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

B/TB : Bonne ou très bonne; M/TM : Mauvaise ou très mauvaise

Tableau 14

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

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

B/TB : Bonne ou très bonne; M/TM : Mauvaise ou très mauvaise

Tableau 15

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

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

Tableau 16

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

| Retombées de la concertation | Tous les répondants (E+S) | | Répondants patronaux (E) | | Répondants syndicaux (S) | |
|---|---------------------------|------|--------------------------|------|--------------------------|------|
| | B/TB | M/TM | B/TB | M/T | B/T | M/TM |
| Amélioration des conditions de travail | 53 % | 25 % | 49 % | 17 % | 61 % | 27 % |
| Paix industrielles | 55 % | 7 % | 61 % | 0 % | 46 % | 9 % |
| Stabilité d'emploi | 37 % | 18 % | 35 % | 17 % | 39 % | 18 % |
| Allongement de la durée de la convention collective | 40 % | 14 % | 40 % | 0 % | 41 % | 18 % |
| Développement de l'organisation | 33 % | 0 % | 33 % | 0 % | 32 % | 0 % |

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

B/TB : bon, très bon ; M/TM : mauvais, très mauvais

Tableau 17

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

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

*Cotes 3 et 4 sur une échelle de 0 à 4 où 0 = pas du tout (jamais-non) ; 1 = un peu (parfois-faible) ;

2 = moyennement (assez souvent-moyen) ; 3 = beaucoup (souvent-élevé) ; 4 = énormément (très souvent-très élevé).

B/TB : bon, très bon ; M/TM : mauvais, très mauvais.

Tableau 18**Niveau d'engagement organisationnel des employés selon leur perception de certaines pratiques de gestion**

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

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

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

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BARNEY, J.B. 1991. Firm Resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol.17, 99-120.
- BENCHEMAM, F. 2006. Quelle gestion du travail pour les analystes financiers ? , Actes du XVIIe Congrès de l'AGRH, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre, Reims, 16 p.
- BEAUSOLEIL, J. 1998. *Recension des écrits sur les pratiques des entreprises à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante*, INRS Culture et Société, 200 pages.
- BECKER, H. S. 1960. *Note on the Concept of Commitment* , *American Journal of Sociology*, 66, pp. 32-42.
- BENTEIN, K., VANDENBERGHE, C., et T. DULAC. 2004. Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 53, pp. 69-79.
- BERGERON, J.-G., PAQUET, R. et G. THÉRIAULT. 1993. *Innovations organisationnelles et conventions collectives*, Rapport de recherche préparé pour Bell Canada, l'ACT et le STCC, École de relations industrielles, Université de Montréal.
- BERGERON, J.-G. et R. BOURQUE. 1996. *Workplace Changes in Québec : Public Policy and Union Response*, Current Issues Series, Industrial Relations Center, Queen's University, Kingston, IRC Press.
- BERGERON, J. G. et R. BOURQUE. 1997. *Les changements en milieu de travail au Québec : politiques gouvernementales et réponses syndicales*, École de relations industrielles, Université de Montréal.
- BERNIER, C. et J. MOYAERT. 2005. La concertation patronale-syndicale, *Actualité CRM*, Le bulletin des relations du travail et gestion des ressources humaines en milieu municipal, 8/1.
- BERNIER, C., BILODEAU, M. et J. N. GRENIER. 1996. Les comités paritaires de formation professionnelle au Québec : Vers une plus grande coopération dans les relations du travail?, *Relations industrielles*, 51/4, pp. 665 à 692.
- BETTACHE, M. 2003. *La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*, Rapport d'enquête, Direction des innovations en milieu de travail du ministère du Travail, Gouvernement du Québec.
- BETCHERMAN, G. N., LECKIE, K., MCMULLEN et C. CARON. 1994. Les transformations du milieu de travail au Canada, IRC Press, *Industrial Relations Center*, Queen's University, Kingston.
- BIGRAS, Y. et G. BOURQUE. 2001. *La gestion de la production et les relations du travail : le cas de l'industrie nord-américaine de l'automobile*, Rapport sur les nouvelles tendances soumis au comité sur l'organisation du travail de l'industrie du matériel de transport terrestre.
- BOHLANDER, G. W. et M. H. CAMBELL. 1994. Forging a Labor Management Partnership : The Magma Copper Experience, *Labor Studies Journal*, pp. 3-20.
- BOIVIN, J. 1996. Conflit et coopération dans les rapports de travail, dans *Innover pour gérer les conflits*, J. Bélanger et al., Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval.
- BOIVIN, J. 1997. Canadian Employment Relations, *Perspectives of work*, 1/2, pp. 40-43.
- BOURQUE, R. et G. VALLÉE. 1994. Contrats sociaux : ententes de partenariat ou ententes de longue durée ? Inventaire et analyse juridique, *Info Ressources humaines*, 17/6, pp. 16-20.

- BOURQUE, R. 1999. Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail, *Relations industrielles/Industrial Relations*, 54, pp. 136-167.
- BUCHHOLZ, R. 1978. An Empirical Study of Contemporary Beliefs about Work in American Society, *Journal of Applied Psychology*, 63/2.
- CHAREST, J. 2003. Partenariats sectoriels en matière de main-d'œuvre au Québec – une évaluation positive, *Gazette du travail*, 7/3.
- CHAYKOWSKI, R et A. VERMA. 1994. Innovation in Industrial Relations: Challenges to Organizations and Public Policy, dans T. J Courchene (ed.) *Stabilization, Growth and Distribution : Linkages in the Knowledge Era*, Bell Canada Papers on Economic and Public Policy, vol. 2, John Deutsch Institute, Université Queen's.
- CHAYKOWSKI, R. P. 2001. Le Conseil national mixte, évolution et perspectives des consultations syndicales-patronales au sein de la Fonction publique fédérale, *Gazette du travail*, 5/3.
- CHEVRETTE, G. 2007. Des changements discrets : vers de nouvelles dynamiques des relations du travail dans l'industrie forestière du Québec?, *Relations industrielles*, Numéro thématique : Nouvelles dynamiques des relations du travail, 62^{ème} Congrès des relations industrielles de l'Université Laval.
- COOKE, W. 1992. Product Quality Improvement Through Employee Participation : The Effects of Unionization and Joint Union-Management Administration, *Industrial and Labor Relations Review*, 46, pp. 119-134.
- CSN. 1992. *Une démarche syndicale pour prendre les devants dans l'organisation du travail*, adoptée par le Conseil fédéral de janvier 1992, suivies des résolutions relatives à l'organisation du travail adoptées par le congrès de mai 1992.
- CUTCHER-GERSHENFELD, J. 1996. La dynamique du changement négocié, dans *Innovover pour gérer les conflits*, J. Bélanger et al., Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, pp. 27-42.
- DION, G. 1986. *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2^e édition.
- DOUCET, O. 2002. La relation entre mobilisation et performance : l'engagement organisationnel, un élément à considérer, Cahier étudiant 03-2002, UQAM CRG (Centre de recherche en gestion).
- EATON, A. E, RUBINSTEIN, S. A et T. A KOCHAN. 2008. Balancing Acts: Dynamics of a Union Coalition in a Labor Management Partnership, *Industrial Relations*, 47/1.
- EATON, S. C, RUBINSTEIN, S. A et R. B. MCKERSIE. 2004. Building and Sustaining Labor Management Partnerships : Recent experiences in the U.S, *Advances in Industrial and Labor Relations*.
- FORTIN, S. 1996. L'avenir des nouvelles approches de résolution de problèmes au travail et de la coopération patronale-syndicale, dans *Innovover pour gérer les conflits*, J. Bélanger et al., Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, pp. 181-185.
- FTQ. 1993. *Face aux changements, de nouvelles solidarités*, Colloque sur l'action syndicale dans l'entreprise.
- GAUTHIER, N. et L. FAVREAU. 1993. *Le partenariat dans l'entreprise : au-delà d'un mécanisme de règlement de différends*, congrès de la corporation professionnelle des conseillers en RI du Québec.
- GODARD, J. et J. DELANEY. 2000. Reflections on the "High Performance" Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field, *Industrial and Labor Relations Review*, 53, pp. 482-502.

- GOULET, R. 1991. *Le comité de santé et sécurité du travail et la formation de comités mixtes dans l'entreprise syndiquée au Québec*, collection Instruments de travail, Département des relations industrielles, Université Laval.
- GRANT, M. et B. LÉVESQUE. 1997. Aperçu des principales transformations des rapports de travail dans les entreprises : le cas québécois, dans *Nouvelles formes d'organisation du travail, études de cas et analyses comparatives*, M. Grant, P.-R. Bélanger et B. Lévesque (sous la direction), Montréal, Harmattan, pp. 221-227.
- HARRISSON, D. et N. LAPLANTE. 1994. Confiance, coopération et partenariat : un processus de transformation dans l'entreprise québécoise, *Relations industrielles*, Numéro thématique : Syndicats et restructuration économique, 49/2, pp. 282-303.
- HARRISSON, D. et N. LAPLANTE. 2002. Organisation du travail et processus d'innovation, *La construction du partenariat patronal-syndical : contraintes du marché et négociations locales*, Paris : L'Harmattan, pp. 28-56.
- HENNEQUIN, V. 2005. *Implication organisationnelle et structures en réseaux*, AGRH.
- KOCHAN, T. A. 1993. Toward a Mutual Gains Paradigm for Labor-Management Relations, *Labor Law Journal*, pp. 454-464.
- KOCHAN, T. A., ADLER, P. S., MCKERSIE, R. B., EATON, A. E., SEGAL, P. et P. GERHART. 2008. The Potential and Precariousness of Partnership : the Case of the Kaiser Permanente Labor Management Partnership, *Industrial Relations*, 47/1.
- KUMAR, P. 1995. Unions and Workplace Change in Canada, HRM Project Series, *Industrial Relations Center*, Queen's University at Kingston, Kingston: IRC Press.
- LANDRY, C. 1994. Émergence et développement du partenariat en Amérique du Nord, dans *École et entreprise. Vers quel partenariat?*, C. Landry et F. Serre, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- LAPOINTE, P.-A. et R. PAQUET. 1994. Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail, *Relations industrielles*, 44/2, pp. 281-302.
- LAPOINTE, P.-A. 2006. Tensions et paradoxes reliés à la pérennité des nouveaux modèles de travail, dans Lapointe, P.-A. et G. Bellemare, dir. *Innovations sociales dans le travail et l'emploi. Recherches empiriques et perspectives théoriques*, Québec : Les Presses de l'Université Laval, pp. 131-160.
- LAPOINTE, P. A. 2000. *Participation et démocratie au travail*, Conférence présentée au 12e Congrès, Association internationale des relations professionnelles, Tokyo, Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques.
- LECOURT, R. 1995. La négociation et la conciliation des ententes de partenariat, *Supplément du bulletin l'ÉCRI teau*, 2/8, pp. 5 à 8.
- MAROY, C. 1997. Le partenariat : concept ou objet d'analyse?, *Éducation permanente*, 131, pp. 29-41.
- MASCHINO, D. 2003. *Quelques précisions sur la concertation patronale-syndicale*. Ministère du travail du Québec, Gouvernement du Québec.
- MAYER, D. 1999. *Étude comparative des conventions collectives de longue durée avant et après la loi 1661*, mémoire de maîtrise en relations industrielles, École de relations industrielles, Faculté des études supérieures, Université de Montréal.
- MEYER, J. et N. ALLEN. 1997. *Commitment in the workplace*, Thousand Oaks, Dage.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL. 1997. *Le bilan des ententes de partenariat au Québec* : conférence de monsieur Normand Gauthier sous-ministre adjoint aux relations du travail du ministère du Travail du Québec présentée le 18 septembre 1997 en table ronde d'ouverture du colloque "Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs : de la recherche à l'innovation". 17p.

- MORIN, F. 1993. Liberté des parties à la négociation collective, *Relations industrielles*, 48/3, pp. 461-479.
- MOWDAY, R., STEERS, R. et L. PORTER. 1979. The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behaviour*, 14/2, pp. 224-247.
- PAILLÉ, P. 2003. *La fidélisation des ressources humaines*, Paris, Economica.
- PAQUETTE, P. 1993. Perspectives québécoises. La négociation collective au travail : adaptation ou disparition?, dans *Innovier pour gérer les conflits*, J. Bélanger et al., Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, pp. 251-258.
- ROLLAND, D. et D.-G. TREMBLAY. 1996. Concertation : modèles et perspectives, Notes de recherche 96-04, Télé Université, Université du Québec.
- RONDEAU, P. 1993. La négociation continue : étude théorique et pratiques québécoises, dans *Actes du XXX^{ème} congrès ACRI*, édité par Déom Esther et Anthony Smith, pp. 225-237.
- ROY, M, HARRISSON, D, HAINES, V.Y.III, ST-JACQUES, D et L. FORTIER. 2005. *La transformation du rôle des intervenants syndicaux vivant un partenariat syndical patronale*, Rapport de recherche, Programme de partenariat syndical-patronal, Développement des ressources humaines Canada, Centre d'étude en organisation du travail, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke.
- ROY, M, HARRISSON, D et V. Y HAINES III. 2007. Le partenariat patronal-syndical et la gestion des conflits : Les rôles clés des représentants, Dossier *Prévenir et résoudre les conflits organisationnels*, *Gestion*, 31/4.
- RUBINSTEIN, S. N. 2003. Partnership of Steel? Forging High-Involvement Work System in the US Steel Industry, *Advances in Industrial Relations*, 12.
- SAVARD, M. et S. BEAUREGARD. 2007. Des réflexions patronales sur l'adaptation aux nouveaux défis, Numéro thématique : Nouvelles dynamiques des relations du travail, *62^{ème} Congrès des relations industrielles de l'Université Laval*.
- SECRETARIAT PERMANENT DES CONFÉRENCES SOCIOÉCONOMIQUES. 1985. *Le bilan des conférences socioéconomiques de décembre 1981 à octobre 1985*, Québec, gouvernement du Québec, 267 pages.
- STINGLHAMBER, F. et C. VANDERBERGHE. 2002. L'engagement envers l'organisation et le supérieur : un examen de leurs antécédents, *Psychologie du travail et des organisations*, 8(3), 137-165.
- STRATTON, C. 1989. Pourquoi des partenariats?, dans *Les mécanismes de la création d'emplois : le cas des États-Unis*, Paris, OCDE.
- TREMBLAY, D. et J.-M. FONTAN. 1994. *Le développement économique local : la théorie, les pratiques, les expériences*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 579 pages.
- TREMBLAY, J.-F. 2000. Innovations relationnelles et transformation des systèmes de relations industrielles : le partenariat patronal-syndical, dans *Les Relations du travail au 21^{ème} siècle*, ACRI, actes du 37^{ème} congrès.
- TREMBLAY, M. 2002. Mobiliser les troupes : un défi stratégique et complexe, *Effectif*, pp. 18-25.
- TREMBLAY, D. G. et D. Rolland. 2003. *Concertation: Modèles et perspectives*, Note de recherche 2003-24, Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Télé Université, Université du Québec.
- VANDENBERGHE, C., STINGLHAMBER, F., BENTEIN, K., & DELHAISE, T. 2001. An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, pp. 322-347.

- VERMA, A. et J. CUTCHER-GERSHENFELD. 1993. Joint Governance in the Workplace: Beyond Union-Management Cooperation and Worker Participation, dans *Employee Representation: Alternatives and Future Directions*, B. Kaufman et M. Kleiner, Madison, Wisc, IRRA, pp. 197-234.
- WAGAR, T. 2001. Les relations patronales syndicales : Les points de vue des représentants sociaux sont-ils vraiment différents ?, *Gazette du travail*, 4/4.
- WILS, T., C. LABELLE, G., GUÉRIN. et M. TREMBLAY. 1998. Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines, *Gestion*, 23/2, pp. 20-39.

ⁱ Cette enquête est réalisée sous l'égide du ministère du Travail. Cette enquête est réalisée sous l'égide du ministère du Travail.

ⁱⁱ La durée maximale de trois ans fut établie en 1951 par la *Loi sur la durée des conventions collectives* (L.Q., 1951, c. 34). La *Loi modifiant le Code du travail* (L.Q., 1994, C. 6) fut adoptée le 11 mai 1994, abrogeant la limite maximale de trois ans (sauf pour les conventions collectives du secteur public et parapublic et dans le cas des premières conventions collectives) et autorisant désormais les parties à signer une convention collective d'une durée qui leur convenait.

ⁱⁱⁱ Une trentaine de conventions collectives de longue durée furent signées au cours des années 1990. En février 1998, par exemple, la société Alcan et les syndicats affiliés à la Fédération des syndicats du secteur de l'aluminium signaient une entente cadre, à travers laquelle ils convenaient que le renouvellement des conventions collectives devait désormais s'effectuer sans recours à la grève ni au lock-out et ce, au cours d'une période fixée à 18 ans, à l'effet d'assurer une stabilité opérationnelle (*Gazette du travail*, printemps 1998, p. 71). Il est vrai qu'à l'époque, les subventions aux entreprises qui accompagnaient ces contrats motivaient les deux parties à établir une paix de longue durée pour garantir les investissements et protéger les emplois.

^{iv} CharestT, 1999, http://www.pum.umontreal.ca/apqc/97_98/charest/charest.htm

^v Dans *Gazette du travail*, Chaykowski, R.P. 2001. 5 (3), p. 76.

^{vi} *Relations du travail : nouvelles pratiques*, Rapport du comité de travail de la corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec sur le renouvellement des relations, novembre 1992, p.8.

^{vii} Elle s'énonce comme suit : « Une politique de consultation des intéressés avant toute décision », dans Le nouveau Petit Robert, dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, nouvelle édition du Petit Robert de Paul Robert, Dictionnaires le Robert- Paris, 2001, p. 483.

^{viii} Elle est la suivante : « Démarche comprenant une série d'actes ou d'attitudes réciproques pour réaliser ensemble un projet [...] alors que « accord » et « entente » peuvent porter tant sur les objectifs poursuivis que sur les moyens pour les atteindre, la concertation, à laquelle on ne peut être contraint, présuppose toujours, d'une façon implicite au moins, un accord préalable tant sur un jugement de situation que sur des objectifs et porte exclusivement sur les moyens à prendre pour réaliser ces objectifs ou changer cette situation [...] ce néologisme est apparu en France au cours des événements de 1968 », dans *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Gérard Dion, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2^{ème} édition, 1986, p. 103.

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

^x *Grand dictionnaire terminologique*

^{xi} Le contrat psychologique est l'ensemble d'ententes tacites entre les membres de l'organisation et les gestionnaires ou bien en d'autres termes, c'est l'ensemble des promesses et obligations réciproques entre l'employé et son organisation. Pour plus d'infos voir Lemire et Saba (2005).

^{xii} Dans Lapointe, P.-A., 1995, « La réorganisation du travail : continuité, rupture et diversité », *La réorganisation du travail : efficacité et implication*, R. Blouin et al, dir., Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, p. 3-43. Les 18 facteurs sont : 1- pressions exercées sur l'organisation pour inciter aux changements; 2- participation de la direction locale; 3- participation des cadres; 4- participation de la haute direction; 5- participation syndicale; 6-participation des salariés; 7- communications; 8- confiance; 9- transformation préalable des relations du travail; 10- intégration des changements dans les structures formelles de l'entreprise ou dans la convention collective; 11- transparence économique; 12- processus de conception et d'introduction sur une longue période; 13- conception et appropriation autonomes des changements; 14- formation; 15- garantie d'emploi; 16- partage des gains; 17- amélioration du contenu du travail et de ses conditions; 18- amélioration de l'efficacité et de la qualité (Lapointe, 1995 :30).

^{xiii} Les deux questionnaires ont été offerts en versions française et anglaise. Le lecteur pourra les consulter dans la version électronique du document d'enquête accessible sur le site Internet ministériel, à l'adresse suivante : www.travail.gouv.qc.ca

^{xiv} Durant leur élaboration, les questionnaires ont été soumis à des chercheurs universitaires, tels M. Gregor Murray, professeur en relations industrielles à l'Université de Montréal, et M. Jean Boivin, professeur en relations industrielles à l'Université Laval, ainsi qu'à d'autres personnes agissant comme experts consultants et des praticiens et membres de la Table de travail sur la négociation basée sur les intérêts et sur les conventions collectives de longue durée.

^{xv} Par souci d'équité et pour éviter un choix unilatéral par l'une ou l'autre des parties.

^{xvi} Répartis en grands secteurs d'activité économique selon la classification en vigueur au ministère, soit : agriculture, forêt, chasse et pêche, autres services, commerce de détail, commerce de gros, communications, construction, fabrication, hébergement, restauration et loisirs, intermédiaires, finances et assurances, mines, carrière, pétrole, services de santé et sociaux, services immobiliers, finances et assurances, services d'enseignement, services aux entreprises, services gouvernementaux, transport et entreprises.

^{xvii} Centrale des syndicats démocratiques, Centrale des syndicats du Québec, Confédération des syndicats nationaux, Congrès du travail du Canada, Fédération américaine du travail et Congrès des organisations industrielles, Fédération canadienne du travail, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, Indépendant – Autres (international, indépendant – local, indépendant – national, indépendant – provincial).

^{xviii} IDAMS- "*Internationally Developed Data Analysis and Management Software Package*" ou en français "Logiciel développé internationalement pour la gestion et l'analyse de données".

^{xix} J. G. Bergeron et R. Bourque (1997 : 2) soulignent que : « Les parties sont laissées à elles-mêmes en ce qui a trait aux moyens à mettre en œuvre pour s'adapter aux changements d'ordre économique, les politiques gouvernementales et l'État jouant un rôle plutôt mineur dans ce processus ».

^{xx} Les comités paritaires de santé et sécurité du travail (comités SST) sont apparus comme un mécanisme privilégié pour aider à réduire, voire éliminer à la source les maladies et les accidents liés au travail. Ainsi, le Règlement sur les comités de santé et de sécurité du travail (c. S-2.1, r.6.1), découlant de l'application de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (L.R.Q., c. S-2.1, a. 223, al. 1, par. 1, 22, 23 et 42), stipule que : « La création d'un comité est obligatoire pour les entreprises de plus de vingt employés, classées dans les groupes d'activité dits "prioritaires" »(Goulet, 1991 : 10).

^{xxi} QUÉBEC-MINISTÈRE DE LA MAIN-D'ŒUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE. Partenaires pour un Québec compétent et compétitif : énoncé de politique sur le développement de la main-d'œuvre, Québec, 1991; Création de la société québécoise de développement de la main-d'œuvre en 1992; Loi dite du 1% en 1995; transformation de la société en emploi-Québec en 1997; création de la commission des partenaires du marché du travail (CPMT).

^{xxii} Voir OCDE. L'observateur du mois d'avril 2005, reprenant l'article de J. P. Cotis publié en novembre 2003, p. 19 et intitulé : *Vieillesse démographique : relever le défi*. L'auteur avance que le vieillissement de la population affectera tous les pays de l'OCDE au cours des prochaines décennies.

Dans « Les nouvelles pratiques en milieu de travail au Québec : regards sur les démarches dans le secteur manufacturier : synthèse et étude de cas », élaborée à l'initiative du ministère de l'Emploi et, par la suite, sous la supervision du ministère du Travail, Sainte-Foy, Québec : Publications du Québec, 1996.

^{xxiii} Par ordre d'importance, d'après les résultats de l'enquête.