

La concertation en milieu de travail entre employeurs et employés au Québec, en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences

Jean-Luc Bédard, Amélie Bernier, Michel Lejeune et Bibiana Pulido, sous la direction de Frédéric Lesemann

RÉSUMÉ

Introduction

La présente recherche porte sur les différentes pratiques de la concertation en milieu de travail en regard spécifiquement du développement et de la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Elle poursuit les quatre objectifs suivants :

- I. Documenter la notion de concertation telle qu'elle est pratiquée dans certains milieux de travail au Québec, retenus en fonction de la présence variable d'un historique de concertation.
- II. Préciser les caractéristiques de la concertation et ses modalités par rapport au développement et à la reconnaissance des compétences en milieu de travail parmi des PME au Québec (masse salariale de 10 millions et moins).
- III. Identifier les déterminants de la concertation en matière de développement et de reconnaissance des compétences, ce qui inclut des constituants de la concertation, des variables stratégiques et structurelles, ainsi que des caractéristiques liées aux acteurs.
- IV. Comprendre la dynamique des cellules de concertation à partir d'études de cas multiples afin de dresser des portraits-types.

La recherche repose sur trois sources d'information : une recension de la documentation, une enquête statistique et 12 études de cas qui ont été menées auprès d'entreprises (syndiquées et non syndiquées) caractérisées par le succès ou l'échec en matière de concertation.

Principaux constats

Dans son acception générale, la concertation renvoie à la transmission d'informations et à l'échange réciproque comme la consultation, la coopération, la collaboration et le partenariat qui permettrait d'étayer une problématique, d'en établir un diagnostic, de proposer des solutions et de mettre de l'avant un plan d'action (Maschino, 2003, Tremblay et Rolland, 2003). La concertation en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences est généralement caractérisée par deux arrangements possibles : - la concertation pourrait être de nature formelle lorsqu'elle est structurée ou encadrée par un comité chargé par exemple d'examiner ou de régler une affaire de formation en milieu de travail; - elle pourrait s'exercer de manière informelle, sans

comité, sans règles ni obligations qui pourraient l'encadrer, comme dans le cas par exemple des échanges réciproques entre employés et superviseur sur des questions touchant les compétences.

La documentation internationale nous révèle que la concertation¹ est surtout de nature formelle lorsqu'elle implique les gouvernances politiques, patronales et syndicales. Lorsque la concertation est décentralisée à l'échelle de l'entreprise, il y a plutôt coexistence du formel et de l'informel. L'encadrement formel garantit certes la concertation en milieu de travail mais jamais sans sa dimension informelle. La concertation informelle est toujours présente dans les rapports collectifs du travail. Elle aura parfois même préséance sur le formel.

Voici d'ailleurs les principaux constats entourant la concertation telle qu'elle est pratiquée en milieu de travail au Québec dans les PME, en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences :

- *La concertation en milieu de travail n'est pas qu'une affaire uniquement syndicale. Nos observations en milieu de travail mettent en évidence des cas où la concertation s'exerce entre des représentants de l'employeur et des employés, sous le regard attentif des délégués d'atelier qui, par ailleurs, restent exclus de la concertation. Ils interviennent formellement lorsque la concertation va à l'encontre de la convention collective ou de la culture syndicale locale (justice, équité, unité, etc.).*
- *Le niveau de scolarité des employés n'a pas d'effet sur la concertation en milieu de travail. C'est plutôt la perception que les gestionnaires se font des compétences de leurs employés en fonction des tâches et des caractéristiques du poste occupé qui est déterminante. Plus les gestionnaires perçoivent leurs employés comme des experts du métier, plus ils auront tendance à se concerter en milieu de travail, ou du moins à s'y intéresser.*
- *La perception d'un bon climat de travail peut être un indicateur d'un environnement dans lequel les employés ont des intérêts communs pour assurer le développement et la reconnaissance des compétences en milieu de travail. Il y aura le climat de travail au sens commun du terme, c'est-à-dire la confiance ressentie par les employés à l'endroit de la direction ; le climat de négociation collective, une négociation difficile nuira à la concertation en milieu de travail ; et le climat de concertation au sens propre du terme, lorsque les acteurs de la concertation se nuisent entre eux ou ne respectent plus les normes issues de la culture locale de concertation.*
- *La concertation s'active souvent en réaction à des événements (des ruptures) entourant les technologies ou l'organisation du travail (flexibilisation des postes,*

¹ Le «dialogue social» en Europe.

restructuration, abolition d'emplois, réorganisation du travail...). Cette situation reste significativement associée à la présence au sein de l'entreprise d'une culture de formation continue ou encore, d'un dispositif d'amélioration continue touchant le produit, le processus opérationnel la gestion ou l'environnement.

- *L'analyse des conventions collectives révèle que les changements technologiques sont souvent régulés par des clauses procédurales et que les comités de formation sont présents surtout dans les unités d'accréditation de 50 salariés et plus. Des principes tels que l'interchangeabilité, la polyvalence et l'épanouissement du personnel se retrouvent dans les conventions collectives en lien avec le droit à la formation. Ce sont surtout les unités d'accréditation affiliées à des centrales syndicales qui ont davantage de clauses de formation, d'où l'importance des cadres institutionnels.*
- *Les résultats obtenus par des analyses multivariées auprès de l'échantillon global (n=751 répondants) révèlent que le nombre de griefs se rapportant à la formation professionnelle, la structure des discussions entre les parties, le niveau de confiance établi entre les acteurs et la perception du niveau de qualification de la main-d'œuvre au sein de l'entreprise sont les quatre principaux déterminants de la concertation formelle en matière de formation professionnelle.*

Ces différentes caractéristiques suggèrent que la concertation en milieu de travail en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences se construit à partir des trois piliers suivants :

1. la confiance entre les acteurs de la concertation (gestionnaires, superviseurs, délégués d'atelier, formateur, employés...);
2. la perception que les gestionnaires se font du niveau de qualification de leurs employés (diplôme, certification et expérience);
3. et la présence au sein de l'entreprise d'une culture dynamique d'amélioration et de formation continue soutenue par des dispositifs éprouvés.

En fonction des caractéristiques de l'entreprise et de son histoire, l'entreprise construit une concertation en matière de formation professionnelle sur ces bases et lorsqu'un de ces trois piliers s'affaiblit, la concertation s'en trouve affectée.

Enfin, il semble qu'il ne puisse y avoir de concertation productive sans un cadre institutionnel établi. En effet, une concertation strictement informelle est tributaire des acteurs en place et risque de ne pouvoir s'inscrire dans la durée, advenant le déplacement de ces acteurs. Pour avoir un impact réel et durable, elle doit s'inscrire dans un cadre institutionnel qui en garantira la validité et la pérennité au-delà des acteurs en place. Par exemple, la confiance entre les acteurs de la concertation ne peut se construire sans ce cadre institutionnel, qui assure la volonté réciproque de concertation. Sinon, la concertation repose essentiellement sur les individus et en est d'autant plus fragilisée. La dimension juridique est donc incontournable, comme dans le cas des conventions collectives qui apportent une garantie de formalité aux échanges.