



*Allocution du Président*



**COLLOQUE DE LA  
CENTRALE DES SYNDICATS DÉMOCRATIQUES  
Trois-Rivières - 10 et 11 novembre 2000**

---

## **Introduction**

L'organisation du travail a, au cours de l'histoire, souvent changé de visage. Au gré des transformations techniques, technologiques, économiques, elle a emprunté différentes formes, qui l'ont menée de l'artisanat, qui constitue un des premiers stades de la division et de la spécialisation des tâches, à la grande industrie, qui successivement mécanisée, automatisée, informatisée, a asservi le monde du travail à la compétitivité, à la rentabilité.

Aux lendemains de la Seconde Guerre mondiale, l'organisation du travail vit, à l'échelle des pays capitalistes, à l'heure du modèle fordien. Ce modèle arrime mécanisation et taylorisme. Au nom de la rationalisation de la production, le travail industriel est organisé en fonction d'une utilisation maximale de la machinerie, d'une spécialisation sommaire et très orientée des travailleuses et des travailleurs et de la suppression de tous les gestes inutiles. Mais surtout, il établit une séparation des plus marquées entre les « les concepteurs et organisateurs » de la production et les « exécutants », c'est-à-dire les travailleuses et les travailleurs manuels, confinés dans des tâches répétitives.

Le modèle fordien, s'il reconnaissait à toute personne le droit de travailler, peu importe ses capacités, ses dispositions comme ses antécédents, déniait cependant aux travailleuses et aux travailleurs toute forme d'implication dans l'organisation du travail, limitant trop souvent leur rôle à celui d'une simple machine.

*« S'il n'était plus l'esclave de jadis, le travailleur n'en était pas moins considéré comme un simple exécutant, utilisant sa force musculaire, des outils, obéissant à des rythmes et des cadences imposés, subissant un environnement souvent malsain, répétant sans intérêt les mêmes gestes avec peu d'espoir d'en changer, refoulant sans cesse dans son cerveau la créativité qui lui est propre, vieillissant prématurément dans la position commandée par le travail ou son outil, craignant sans cesse l'insécurité de son emploi. »<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> DALPÉ (Paul-Émile) : ANSER, Document de travail, CSD, 5<sup>e</sup> congrès, juin 1981, page III.



---

Le modèle fordien d'organisation et de gestion, particulièrement déshumanisant pour les travailleuses et les travailleurs, réussit à se maintenir en selle jusqu'à la fin des années soixante. Mais l'apparente force du modèle allait devenir sa faiblesse. Malgré l'assujettissement des travailleuses et des travailleurs à la machine, malgré la mainmise autocratique des entreprises sur toutes phases du processus de production, les entreprises commencent à afficher des baisses de productivité, et par conséquent une diminution de leurs profits.

Privés d'initiative, de dignité et surtout de ce droit inaliénable d'être fiers de leur travail, de plus en plus de travailleuses et de travailleurs n'en commencent pas moins, à l'insu de leur employeur, à s'approprier leurs milieux de travail, en acquérant une certaine maîtrise sur leurs activités, en contrôlant le rythme du travail. Ce qu'ils font clandestinement, ils réclament de le faire ouvertement, revendiquant le droit de penser, le droit d'agir avec leur cerveau.

---

*La **concertation** ...  
Plusieurs **voies** ... expressions d'une même **volonté** !*



## **La première révolte de masse**

La crise de mai 1968 en France fut considérée comme la première révolte de masse contre le modèle fordien. Elle débuta par un violent mouvement de protestation étudiante qui entraîna une mobilisation des salariés. Les syndicats ouvriers déclenchèrent la grève générale, à laquelle participèrent quelques neuf millions de Françaises et de Français. Les salariés n'acceptaient plus l'autorité du patron, ils refusaient d'exécuter des tâches monotones et répétitives, dénonçant leur subordination aux exigences implacables de la production. Ce même mouvement de contre-culture, de libération des contraintes frappa d'autres sociétés occidentales. De l'automne chaud de l'Italie aux grèves des États-Unis, partout, l'autoritarisme était violemment contesté et pourfendu.

Si ce mouvement a pris naissance dans la rue, sur les bancs d'école, dans les ateliers et les bureaux, les organisations syndicales y ont vite fait écho. C'est ainsi, à titre d'exemple, qu'en 1968, la Confédération mondiale du travail (CMT) condamnait « *toutes les formes du capitalisme aussi bien que l'étatisme marxiste parce qu'elles entravent l'avènement d'une économie humaine* ». Et, dans le même temps, elle définissait « *l'entreprise comme une association de personnes* » devant « *permettre la participation réelle et active de tous les membres aux responsabilités de l'organisation de l'entreprise et de l'ensemble de ses activités et leur accession au contrôle de son fonctionnement, grâce à leur force syndicale au sein de celle-ci.* »<sup>2</sup>

Le milieu universitaire n'a pas échappé à cette agitation, de nouvelles écoles de pensée ont vu le jour, rompant les amarres avec le taylorisme et le fordisme. Le point de mire se déplace de la dextérité affichée par les travailleuses et les travailleurs, de la rapidité de leurs gestes vers la compétence qu'ils possèdent, c'est-à-dire leurs connaissances, leur expérience comme leur capacité d'y référer, de les mettre à profit.

---

<sup>2</sup> BORNARD (Jean) : De la CISC à la CMT, 75 ans de syndicalisme international, Bureau d'études de la CFTC, octobre 1995, page 79.

---

**La concertation ...**  
**Plusieurs voies ... expressions d'une même volonté !**



## **Le modèle fordien perd la cote**

Le patronat a fini, lui aussi, par reconnaître le besoin d'un changement organisationnel. Même au point de vue des directions d'entreprise, le modèle fordien avait fini par perdre de son efficacité, il n'était plus capable de lui assurer le rendement recherché. La baisse de productivité, le manque de motivation des travailleuses et des travailleurs, les défauts de production, le taux de roulement du personnel, l'absentéisme, les difficultés liées au recrutement, sans compter le grand nombre de griefs auxquels les entreprises faisaient face, ont été autant de signaux avertisseurs.

Le choc pétrolier de 1973, les récessions de 1982 et 1990, les nouvelles réalités économiques, qu'il s'agisse de la mondialisation des échanges, de la libéralisation des marchés ou de la déréglementation et de la privatisation de plusieurs secteurs de l'économie, tout comme l'incapacité des entreprises occidentales bâties sur le modèle taylorien-fordien d'y faire face, ont pavé la voie à de nouvelles formes d'organisation du travail.

Chaque fois que l'entreprise se retrouve en difficulté, elle se tourne du côté de ses salariés pour trouver des remèdes à la situation, hausser la productivité et améliorer la qualité des produits et des services. « *On convient alors de mettre à profit le bon sens et l'expérience des travailleurs. On reconnaît alors que l'abus de la liberté d'agir seul dans la gérance contient en lui-même le germe de la stagnation et les conséquences qu'elle amène.* »<sup>3</sup>

Tous ces chambardements organisationnels témoignaient des bouleversements que la société occidentale a connus. Les années 60 avec leurs contestations étudiantes, leurs émeutes ouvrières, leurs préoccupations environnementales, la guerre du Vietnam, ont amené le questionnement de certaines attitudes et valeurs. La hausse du niveau de scolarité, la transformation des rapports sociaux, des rapports entre hommes et femmes, la poussée du féminisme, la remise en

---

<sup>3</sup> DALPÉ (Paul-Émile) : ANSER, Document de travail, CSD, 5<sup>e</sup> congrès, juin 1981, présentation, page III.

---

**La concertation ...**  
**Plusieurs voies ... expressions d'une même volonté !**



---

cause d'institutions de base comme l'autorité, la famille, l'église, la libéralisation des mœurs sexuelles, une attitude plus permissive envers le divorce, l'avortement, les droits des minorités, l'homosexualité, etc. ne pouvaient qu'interpeller le monde du travail et obliger les syndicats à repenser, à moderniser leur action s'ils voulaient continuer à être un facteur de progrès social, un levain de démocratie. Il fallait abandonner la culture syndicale correspondant à la société industrielle pour se lancer dans la recherche de voies nouvelles.

---

*La **concertation** ...  
Plusieurs **voies** ... expressions d'une même **volonté** !*

---

## **Au coeur des débats**

C'est dans ce contexte historique que s'inscrit la réflexion menée par la CSD depuis sa fondation, à l'effet de rendre au travail son vrai sens et de donner aux travailleuses et travailleurs, comme aux syndicats qui les représentent, la place qui leur revient au sein des entreprises, de les reconnaître comme partenaires de l'entreprise à part entière. La démocratisation des lieux de travail, leur appropriation par les travailleuses et les travailleurs ainsi que le recul des sacro-saints droits de la direction constituent les clefs du positionnement de la Centrale, le leitmotiv autour duquel elle a orchestré son action.

Dès 1973, les membres des syndicats affiliés à la CSD, réunis en congrès, adoptaient une déclaration de principe. « *Élargir les responsabilités des travailleuses et des travailleurs dans l'entreprise par le contrôle syndical, telle est la volonté de la CSD, car il s'agit de l'une des aspirations fondamentales des travailleuses et travailleurs, d'un objectif permanent du mouvement ouvrier.* »

Inscrite, au fil des années, à l'ordre du jour des congrès, des assemblées plénières, des colloques, la réorganisation des méthodes de travail a, au sein de la Centrale, alimenté de nombreux débats. C'est ainsi que lors du congrès de 1981, la CSD réaffirmait son intention d'élargir l'action syndicale et de la faire également porter sur le réaménagement du mode d'organisation du travail. Pour nourrir les discussions, elle déposait un document de travail, intitulé ANSER, qui portait sur cinq éléments : l'approche socio-technique (A), les nouvelles formes d'organisation du travail (N), la santé et sécurité (S), l'ergonomie (E) et les relations du travail (R).

Elle y dénonçait le caractère profondément inhumain de l'organisation tayloriste et proposait une stratégie d'action axée sur l'élargissement des droits des travailleuses et des travailleurs afin d'étendre leur participation au sein des entre-

---

**La concertation ...**  
**Plusieurs voies ... expressions d'une même volonté !**

---

prises. Cette participation constituant « *le point de départ d'un processus continu fournissant aux salariés les moyens d'un plus grand contrôle de leurs conditions de travail.* »<sup>4</sup>

Un autre pas fut franchi en 1985 avec le lancement d'un autre document de travail « Partenaires d'égal à égal ». La CSD y exprimait sa détermination à explorer plus que jamais « *la piste valable et enrichissante* » de la participation afin de permettre aux travailleuses et travailleurs de dire leur mot en matière de santé et sécurité du travail, de qualité de vie au travail, de planification de la main-d'oeuvre, d'analyse financière de l'entreprise, de gestion de l'entreprise.

En d'autres termes, la CSD proposait « *d'élargir le système actuel des relations de travail où les conditions de travail sont fixées et déterminées par le processus de la négociation collective, à un processus permettant aux travailleuses et travailleurs et au syndicat de participer directement à l'élaboration et à la prise en charge des décisions rattachées à l'organisation du travail.* »<sup>5</sup>

Poursuivant son cheminement et peaufinant sans cesse sa réflexion, la Centrale définissait en 1997 une nouvelle stratégie syndicale, qui se voulait une réponse dynamique aux impacts de la mondialisation sur la négociation collective.

---

<sup>4</sup> Centrale des syndicats démocratiques: ANSER, Document de travail, CSD, 5<sup>e</sup> congrès, juin 1981, annexe 1.

<sup>5</sup> Centrale des syndicats démocratiques : Partenaires d'égal à égal, juin 1985, page 21.



La CSD a toujours cru et croit « *que la contribution de ses syndicats ne doit pas se limiter à assumer la vision économique, ni à relever le défi de la compétitivité qui est propre à la direction de l'entreprise, elle doit plutôt apporter une contribution originale, particulière au syndicalisme qui consiste à développer et à diffuser un nouveau mode de croissance axé sur les ressources humaines et la compétence, sur l'impérative nécessité de concilier travail et démocratie, de combiner les approches humanistes et productivistes* ». <sup>6</sup>

---

**La concertation ...**  
**Plusieurs voies ... expressions d'une même volonté !**



## **Un rôle élargi**

Le nouveau contrat social, tel que proposé par la Centrale, « *est un moyen permanent de coopération entre les parties pour la mise en oeuvre et la réalisation à terme du programme de réorganisation du travail* », son objectif est « *d'élargir le rôle du syndicat dans l'entreprise dans un contexte de partenariat* ». <sup>6</sup>

La négociation du contrat social doit également tenir compte des besoins de l'entreprise « *désireuse de mieux se positionner sur le marché domestique ou à l'égard des importations ou faire face à la compétition mondiale dans le créneau de l'exportation.* » <sup>7</sup> Mais le paradigme de ce projet, l'objectif premier à atteindre, c'est la démocratisation des milieux de travail, c'est-à-dire l'élargissement des droits collectifs des travailleuses, des travailleurs dans l'entreprise, la protection de ces droits comme leur mise en évidence, « *le tout en conformité avec les attentes et les aspirations de promotion de la main-d'oeuvre syndiquée* ». <sup>8</sup>

La CSD, qui a toujours « *joué le rôle de défenseur infatigable des principes de QVT, qualité de vie au travail* » <sup>9</sup> est, à l'échelle québécoise, la première centrale syndicale qui a clairement opté pour le principe de la participation des travailleuses et des travailleurs dans l'entreprise afin de leur permettre une plus grande appropriation de leurs milieux de travail, et non pas pour servir aux seules fins des patrons.

---

<sup>6</sup> Trois-Rivières, pages 55, 57.

<sup>7</sup> Centrale des syndicats démocratiques: Une richesse à développer et à partager, Colloque des 30 et 31 janvier 1998, Trois-Rivières, pages 55, 56.

<sup>8</sup> Centrale des syndicats démocratiques: Une richesse à développer et à partager, Colloque des 30 et 31 janvier 1998, Trois-Rivières, page 56.

<sup>9</sup> Travail Canada : S'adapter à un monde en pleine évolution, Choix de textes sur la qualité de vie au travail, 1981, page 6.



La démocratisation doit toucher tous les programmes d'organisation du travail, qu'ils portent sur l'implantation d'équipes de travail, de la polyvalence du travail, de l'amélioration continue ou de la norme de standardisation ISO. « *Tout est basé sur l'intelligence de la main-d'oeuvre, son potentiel énorme de compétence, sa capacité de prise de décision.* »<sup>10</sup> On est loin du modèle traditionnel de paternalisme ou d'autoritarisme qui confinait les travailleuses et les travailleurs au rôle de simples exécutants.

C'est dans le cadre de cette démarche qui remonte à la fondation même de la Centrale que doit se situer notre réflexion d'aujourd'hui sur « La concertation, plusieurs voies... expressions d'une même volonté ». La concertation est-elle une forme particulière de la démocratisation du travail ou un palliatif ? À défaut de rencontrer l'objectif premier de démocratisation, faut-il s'attaquer à la rigidité de l'organisation traditionnelle du travail en négociant avec l'employeur certaines formes d'assouplissement, basées sur la concertation, la participation? La concertation est-elle un moyen d'atteindre la démocratisation, une étape vers sa réalisation? Autant de questions dont nous aurons à débattre dans le cadre de ce colloque.

---

<sup>10</sup> Centrale des syndicats démocratiques : Pour l'an 2000, le projet de la CSD : négocier un contrat social, 13<sup>e</sup> congrès, juin 1997, page 6.

---

**La concertation ...**  
**Plusieurs voies ... expressions d'une même volonté !**



## **Une ébauche de définition**

Mais qu'est-ce que la concertation ? Plusieurs initiatives de concertation patronale-syndicale ont été lancées au fil des années, un certain nombre d'entreprises ont choisi de considérer leur main-d'oeuvre « *non pas comme une autre dépense à réduire, mais plutôt comme un capital dans lequel il faut investir* ». <sup>11</sup> Ces projets ont été coiffés d'appellations différentes : participation, gestion participative, consultation, coopération, partenariat, paritarisme, cogestion, implication ou concertation, etc., une telle profusion de termes n'a pas manqué de créer une certaine confusion dans l'esprit de tous et chacun.

Mais peu importe le nom qu'on donne à cette nouvelle organisation du travail, car derrière ces diverses dénominations, c'est, pour la CSD, le même souci de démocratiser les milieux de travail qui transparait, le souci d'accroître le pouvoir détenu par le syndicat et ainsi de donner à la travailleuse et au travailleur le contrôle des méthodes et des procédures de l'organisation du travail, qu'il s'agisse de santé et sécurité, de qualité de vie au travail, de planification de la main-d'oeuvre, d'analyse financière de l'entreprise ou de gestion de l'entreprise.

C'est la remise en cause du *travail aliénant et de toutes les formes traditionnelles de contrôle qui reposent sur une autorité fortement hiérarchisée*, elle se double d'une *volonté ferme* de la part des travailleuses et des travailleurs de *maîtriser le contenu et le rythme du travail ainsi que son environnement physique*.

Néanmoins, afin de bien orienter notre réflexion et de nous assurer d'avoir tous et chacun la même compréhension de ce qu'implique la concertation, il est important de définir ce qu'est, pour nous, la concertation. Tout d'abord, il s'agit d'un terme

---

<sup>11</sup> Développement des ressources humaines Canada: Innovations patronales-syndicales au Canada, 1994, page 4

---

**La concertation ...**  
**Plusieurs voies ... expressions d'une même volonté !**



relativement nouveau dont s'est enrichie la langue française, puisque ce néologisme n'est apparu en France qu'au cours des événements de mai 1968.

Parmi les définitions du mot concertation que nous proposent les dictionnaires, nous avons retenu celle-ci : la concertation, c'est L'ACTION DE S'ENTENDRE POUR AGIR ENSEMBLE. Pour qu'une telle action puisse s'enclencher dans les différents milieux de travail, la CSD a, tout au long de son histoire, travaillé d'arrache-pied pour procurer aux travailleuses et aux travailleurs tous les moyens nécessaires afin que l'employeur ne puisse plus agir seul. Le positionnement de la Centrale est clair, elle cherche, constamment et inlassablement, à grignoter les droits de la direction, trop souvent l'expression de l'arbitraire comme du mépris des personnes.

La concertation, qui pour nous s'insère dans la perspective d'une discussion permanente sur l'humanisation du travail, repose parfois sur la volonté manifeste et clairement exprimée tant de la part des syndicats que de celle des employeurs, mais elle peut aussi leur être « imposée » comme cela a notamment été le cas en santé et sécurité du travail.

---

*La **concertation** ...  
Plusieurs **voies** ... expressions d'une même **volonté** !*

---

## ***Des préalables à la concertation***

Même lorsqu'elle émane de la volonté des deux parties, la concertation n'apparaît pas par magie dans les milieux de travail. Son émergence comme sa viabilité reposent sur certaines conditions, certains pré-requis, qui ont été définis au cours des années en consultation avec les syndicats affiliés à la CSD. Ce doit être :

- une démarche entreprise de bonne foi ;
- une démarche qui s'appuie sur la formation et sur la circulation de l'information ;
- une démarche qui assure la participation de toutes les travailleuses, de tous les travailleurs;
- une démarche qui s'appuie sur la pleine reconnaissance du syndicat, de ses structures, de son fonctionnement ;
- une démarche qui s'effectue dans le respect de la convention collective ;
- mais surtout, une démarche qui repose sur la force syndicale de représentation. C'est de loin la condition la plus favorisante. Plus que les autres, elle est incontournable, car la concertation n'est réellement possible et valable qu'entre partenaires égaux.

La concertation présuppose aussi de la part du syndicat une définition claire des objectifs poursuivis et plus encore, ces objectifs doivent être débattus, compris, endossés, partagés par l'ensemble des travailleuses et des travailleurs avant d'être mis de l'avant dans le cadre d'une démarche entreprise conjointement avec l'employeur. Un tel processus implique que chaque exécutif syndical doit être branché sur les besoins, les attentes et les préoccupations de ses membres.

---

***La concertation ...***  
***Plusieurs voies ... expressions d'une même volonté !***



Ces conditions varient selon le cadre dans lequel s'inscrit la concertation. Il peut revêtir différentes formes, qu'il s'agisse d'une loi, d'une convention collective, d'un accord formel hors convention collective, d'un accord informel.

Elles peuvent également varier en fonction du champ d'intervention sur lequel porte la concertation, qu'il s'agisse de diminuer le nombre et la gravité des accidents, d'améliorer la qualité des produits ou des services, d'établir des programmes de formation et d'entraînement du personnel, de mettre en place des équipes de travail ou encore de participer à la définition des objectifs stratégiques de l'entreprise.

---

*La **concertation** ...  
Plusieurs **voies** ... expressions d'une même **volonté** !*

## **Une palette d'expériences**

À l'analyse des différentes expériences vécues au sein de la Centrale, le domaine dans lequel la concertation semble le mieux s'enraciner et résister à toutes les attaques qui risquent d'ébranler les relations paritaires dans un milieu de travail, c'est celui de la santé et de la sécurité du travail. Il s'agit d'un domaine dans lequel travailleuses, travailleurs et employeurs partagent ultimement les mêmes objectifs, même si, au départ, les motivations qui les animent peuvent être diamétralement opposées. Une préoccupation qui ne laisse personne indifférent, c'est particulièrement vrai dans les secteurs désignés prioritaires, avec une loi qui crée des obligations, qui encadre l'action et qui comporte même des mécanismes de correction.

Dans ce domaine, le législateur avait justement voulu *« soustraire, sinon en totalité, du moins en bonne partie, le traitement des questions relatives à la santé et à la sécurité du travail du processus de la négociation collective, dont à l'avenir elles n'auraient plus à subir les contrecoups. Dorénavant, elles feront l'objet d'une démarche qui s'inscrit en parallèle à la négociation de la convention collective. Pour les travailleuses et les travailleurs, c'était l'assurance de pouvoir disposer d'un minimum de protections dont aucune négociation, aucun employeur ne pourrait les déposséder »*.<sup>12</sup>

En matière de formation professionnelle, les réalisations sont moins nombreuses. S'il existe également un cadre légal auquel se référer, il est nettement moins contraignant, moins détaillé. Vue dans une perspective de concertation, la loi ne comporte que des incitatifs et plus encore, même le but qu'elle vise, à savoir la formation, peut être escamoté dans la mesure où l'employeur verse au Fonds national de formation une contribution égale à un pour cent de sa masse salariale.

---

<sup>12</sup> Revendications et gains depuis 20 ans, Allocution de François Vaudreuil, président de la CSD, Rencontre intersyndicale en santé et sécurité du travail, Montréal, 13 septembre 2000.



D'autres expériences en matière d'organisation du travail ont été tentées en dehors de tout encadrement législatif, par la mise en place de comités de relations du travail, de comités de changement, de comités d'amélioration continue ou de comités d'adaptation du milieu de travail, enchâssés dans la convention collective. Selon les milieux, les gains enregistrés ont été plus ou moins importants.

Enfin, d'autres expériences ont été menées en dehors de tout encadrement, législatif ou conventionnel, ne reposant que sur la bonne foi et l'ouverture d'esprit des personnes impliquées, comme par exemple la répartition du travail entre les membres d'une équipe de travail, quand cette responsabilité est entièrement assumée par les travailleuses et les travailleurs.

Appelé à évaluer l'efficacité de l'approche de concertation sous l'angle économique, Développement des ressources humaines Canada indiquait qu' « *en ce qui a trait à la participation des employés, l'efficacité dépend de la mesure dans laquelle de véritables pouvoirs sont accordés. Les études révèlent qu'une participation importante des travailleurs de première ligne à la prise de décisions a effectivement entraîné une augmentation importante et durable de la productivité, tandis que des ententes sur la consultation, qui ont trait à un échange de renseignements plutôt qu'au processus décisionnel, n'ont produit que des avantages éphémères* ». <sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Développement des ressources humaines Canada: Innovations patronales-syndicales au Canada, 1994, page 9.

---

**La concertation ...**  
**Plusieurs voies ... expressions d'une même volonté !**

## ***Des embûches***

La concertation n'est pas une voie facile à emprunter. Elle soulève bien des craintes tant pour les employeurs que parmi les travailleuses et les travailleurs. Les premiers redoutent une dilution de leurs pouvoirs, de leurs droits de direction, craignant que la concertation ne soit que l'antichambre de la cogestion, pire encore de l'autogestion. En outre, les employeurs ne poursuivent souvent que des objectifs de productivité, ils s'attendent qu'au niveau de l'organisation du travail, les changements s'effectuent rapidement. Comme en bout de ligne, ces changements se font rarement aussi vite que les employeurs le souhaiteraient, l'impatience de plusieurs d'entre eux les amène carrément à se retirer du processus de concertation.

Quant aux travailleuses et travailleurs, ils éprouvent souvent des réticences à se lancer sur la voie de la concertation de peur de perdre leur rapport de force vis-à-vis leur employeur. Ils sont préoccupés par la question de savoir comment, après avoir opté pour la concertation, réussir à poursuivre l'amélioration de leurs conditions de travail dans le cadre plus traditionnel de la négociation. Ils appréhendent aussi parfois que la mise sur pied d'une nouvelle organisation du travail n'entraîne des pertes d'emploi ou une augmentation marquée de leur charge de travail.

Le fonctionnement démocratique et transparent du syndicat est la seule façon de répondre à de telles appréhensions. Le syndicat doit prendre ses mandats de ses membres, retourner régulièrement et systématiquement vers eux, s'assurer que la démarche de concertation se déroule à leur rythme et tienne compte de leurs aspirations. Il s'agit d'une démarche exigeante et bien des pressions peuvent être exercées à l'égard des dirigeants syndicaux afin qu'ils s'en écartent. Pressions de l'employeur arguant efficacité et rapidité d'exécution, voire pressions de consultants allant jusqu'à offrir aux dirigeants patronaux et syndicaux des sessions de formation pour leur indiquer comment « vendre » aux travailleuses et aux travailleurs les accords négociés au sommet entre eux.

---

*La concertation ...*  
*Plusieurs **voies** ... expressions d'une même **volonté** !*



---

Opter pour la concertation ne signifie pas qu'il faille implanter une telle démarche dans tous les champs d'intervention à la fois, ni à l'ensemble du milieu de travail. Ni que la démarche connaîtra un développement continu. Le syndicat risque, en même temps, de connaître des ratés, des reculs dans certains domaines, des stagnations dans d'autres, mais aussi des avancées dans des secteurs bien particuliers. À l'opposé, il se peut également que si, dans un champ spécifique d'intervention, la démarche de concertation bloque ou se retrouve dans un cul-de-sac, cela se répercute sur tous les autres champs d'action du milieu de travail.

La démarche de concertation menée en milieu de travail semble aussi dépendre des femmes et des hommes qui sont en place tant au niveau de la direction qu'à l'échelle syndicale. La façon d'orchestrer la concertation, de l'arrimer et de la vivre repose parfois sur l'ouverture d'esprit des individus, sur leur empathie comme sur les valeurs auxquelles ils adhèrent.

Le déclin de la participation syndicale est souvent enclenché par *l'imposition unilatérale de la part de l'employeur de changements organisationnels, mais également par la perception de la part des travailleurs d'un partage inéquitable des gains découlant de la réorganisation du travail*. En réaction, les dirigeants syndicaux peuvent cesser de participer aux réunions des comités mis en place, les travailleuses et les travailleurs ne communiquent plus leurs bonnes idées, leur savoir-faire.

Un tel échec peut conduire à un durcissement des relations du travail, à un ébranlement de la confiance des travailleuses et des travailleurs à l'égard de leur employeur, à la remise en question du bien-fondé de poursuivre le processus de concertation.

De cet ensemble de constatations s'est dégagée la thématique du colloque et, dans cette perspective, elle nous interpelle et nous invite à une réflexion en profondeur sur toute une série de questions fondamentales.

---

**La concertation ...**  
**Plusieurs voies ... expressions d'une même volonté !**

---

## ***De nombreuses questions***

La concertation apparaît-elle comme un moyen efficace d'assurer le fragile équilibre entre le « mieux et le plus être » des travailleuses et des travailleurs et la nouvelle culture patronale, née dans le sillage de la mondialisation, qui affirme la primauté de l'économique sur l'humain?

Pourquoi la concertation réussit-elle dans certains endroits, dans certains champs d'intervention, dans certains secteurs, alors qu'elle échoue ailleurs?

La présence ou l'absence d'un cadre formel, législatif ou non, influencent-elles sur la qualité de la concertation développée au sein d'un milieu de travail ainsi que sur sa continuité?

Pouvons-nous tirer profit des réalisations dans le domaine de la santé et de la sécurité du travail et les adapter à d'autres secteurs de l'organisation du travail?

Quand un syndicat décide d'entreprendre une démarche de concertation, cette démarche peut-elle avorter du fait qu'il n'a pas bien cerné ses objectifs, qu'il ne les a pas énoncés avec précision et clarté?

L'arrivée d'un nouveau dirigeant patronal ou l'élection d'un nouvel exécutif syndical peut-elle compromettre ou entraîner une remise en cause du processus de concertation, allant même jusqu'à effacer les changements initiés dans le cadre de ce processus ?

La concertation remet-elle en cause la dynamique de confrontation des relations patronales-syndicales?

Dans le sillage de la concertation, les moyens de pression évoluent-ils, eux aussi ? S'expriment-ils différemment que par l'arsenal traditionnel des grèves, des lock-out?

Il ne s'agit là que de quelques éléments-clés sur lesquels nous aurons à nous pencher au cours des prochaines heures.

---

***La concertation ...***  
***Plusieurs voies ... expressions d'une même volonté !***



Un coup d'oeil sur les interventions syndicales en matière d'organisation du travail démontre clairement qu'il n'y a pas de recette miracle, ni de modèle absolu de concertation. Les expériences menées au sein de la CSD sont des plus diversifiées, marquées du signe de l'originalité et de l'innovation. Elles témoignent de la variété des options qui sont offertes aux travailleuses et aux travailleurs ainsi que de leur capacité d'innovation.

Chaque démarche de concertation doit prendre forme en tenant compte des particularités de chaque groupe. Mais l'objectif poursuivi reste toujours le même : éradiquer l'aliénation de la travailleuse, du travailleur, lui conférer plus de responsabilités, plus de libertés. Un objectif qui renvoie au principe de base du syndicalisme, une action dont nous nous devons d'assurer la pérennité.

---

*La **concertation** ...  
Plusieurs **voies** ... expressions d'une même **volonté** !*