



Aperçu général

Il est généralement reconnu que, pour tout gestionnaire, les relations du travail comptent parmi les relations les plus exigeantes et les plus compliquées. Elles sont aussi d'une importance critique puisque, bien gérées et bien pratiquées, elles contribuent au maintien d'un environnement de travail harmonieux. En résultante, elles permettent à une organisation de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Mais qu'entend-on au juste par relations du travail? Essentiellement, elles réfèrent aux interactions des employés et de leurs représentants avec la direction d'une organisation dans le but d'établir une entente contractuelle – individuelle ou collective - et de traiter au quotidien toute question relative aux conditions de travail.

La pratique des relations du travail s'est transformée au fil du temps à travers l'évolution des modes de production et au gré des événements, des luttes et des conjonctures. Comment assurer des relations du travail efficaces et harmonieuses en 2023, c'est-à-dire dans le contexte actuel? C'est l'objet de la présente fiche.

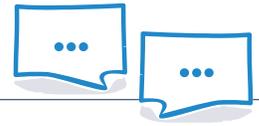


Les principaux défis auxquels les entreprises sont confrontées au chapitre des relations du travail et, plus globalement, de la gestion des ressources humaines

Depuis quelques années, le pendule du pouvoir oscille en faveur des employés (Veldsman, 2023). Ce phénomène s'explique notamment par (i) une pénurie de main d'œuvre et de talents dans la plupart des secteurs d'activités, (ii) une recrudescence des démarches de syndicalisation et (iii) par des attentes de plus en plus généralisées pour des relations basées sur le respect et un souci d'équité et pour des conditions de travail ajustables selon les choix et les contraintes de tous et chacun. Dans un tel contexte, un certain nombre de tendances émergent du côté des employeurs qui sont appelées à s'accroître au cours des prochaines années (Annie Lafrance, 2023; McLaughlin, 2022):

Davantage de flexibilité à l'égard des employés	<ul style="list-style-type: none"> > Permettre que les employés puissent adapter leur emploi du temps (ex. : semaine de travail plus courte avec un plus grand nombre d'heures de travail par jour). > Permettre une variation du lieu de travail (ex. : bureau ; télétravail).
Contre le désengagement	<ul style="list-style-type: none"> > Les entreprises sont confrontées à deux phénomènes : (i) les démissions silencieuses (<i>quiet quitting</i>) : les employés réduisent leurs efforts ; (ii) la fantômisiation (<i>ghosting</i>) : les employés ne se présentent pas au travail. > On doit donc viser à renforcer le sentiment d'appartenance en arrimant les valeurs de l'entreprise et celles de ses employés. > L'enjeu n'est pas tant la rétention des employés que leur mobilisation : il s'ensuit que le gestionnaire doit savoir guider les employés tout en leur faisant confiance.
Promouvoir le travail d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> > Après deux années de visioconférence et de télétravail (pandémie de COVID-19), le temps est venu de faire valoir les avantages d'une formule hybride (bureau et télétravail).
Une rémunération concurrentielle et équitable	<ul style="list-style-type: none"> > Avec l'inflation et le coût de la vie, la rémunération redevient un enjeu important tout autant que les conditions de travail. > Les écarts hommes-femmes au plan de la rémunération sont de moins en moins tolérés et compromettent de plus en plus la capacité des organisations d'attirer et de retenir les talents.





<p>Prendre soin des employés</p>	<ul style="list-style-type: none"> > La rétention passe par de meilleures relations avec les employés. > Les employés sont des personnes au premier chef et ils doivent être traités comme tels. > Il est essentiel de (i) clarifier les attentes envers chacun des employés (ii) bien définir les objectifs, (iii) de communiquer à chacun une rétroaction (<i>feedback</i>) précise, constructive, équilibrée et sur une base régulière. > Il est tout aussi essentiel d'être à l'écoute de leurs besoins et de se montrer sensible à leur mieux-être. > Il faut aussi pratiquer l'honnêteté et la transparence au risque parfois de susciter de l'inconfort ou une insatisfaction : en dernière analyse, les employés apprécient toujours qu'on leur donne l'heure juste. > On doit valoriser l'expertise et l'expérience des employés en les consultant et en les impliquant dans la prise de décision. > Enfin, les employés doivent avoir le sentiment qu'ils peuvent faire part à leur supérieur de leurs préoccupations ou de leur insatisfaction en sachant qu'elles seront entendues et traitées avec la plus grande célérité.
<p>Des politiques et des procédures pour encadrer les relations du travail</p>	<p>Une gestion efficace et harmonieuse des relations du travail repose sur des politiques et des procédures reflétant les meilleures pratiques ; elles doivent régulièrement être mises à jour (plaintes et griefs, absentéisme, mesures disciplinaires, fin d'emploi, etc.).</p>



Les pratiques des relations du travail dans la perspective d'une syndicalisation et dans un contexte syndiqué

(principalement tiré de Celayix, 2023 et de Block, 2023)

Composer avec la perspective d'une syndicalisation

- ✓ Pendant des décennies, les organisations – apprenant que les employés considéraient se syndiquer – faisaient tout en leur pouvoir pour contrer un tel projet. Aujourd'hui encore, des dirigeants d'entreprise ont tendance à vivre cette initiative comme un affront personnel ; pour beaucoup, la syndicalisation constitue une menace et ils perdent de vue que des préoccupations légitimes ou des insatisfactions réelles ont la plupart du temps été les catalyseurs d'une telle démarche.
- ✓ Bon nombre d'experts s'étant récemment exprimés sur le sujet, sont d'avis que, dans le contexte actuel du marché du travail où l'offre excède largement la demande tant aux plans du nombre d'emplois que des talents recherchés, les organisations ont intérêt à délaisser les approches de confrontation au profit de stratégies qui permettront de générer des retombées positives tant pour les travailleurs que pour l'employeur. Il a été démontré que des actions antisyndicales ont souvent eu pour conséquences d'envenimer le climat de travail, d'entacher l'image et la réputation de l'entreprise et de provoquer une hausse importante du taux de roulement.
- ✓ À l'opposé, on contribue à maintenir des rapports positifs avec les employés lorsqu'on s'engage à reconnaître la légitimité d'une démarche de syndicalisation, à collaborer à créer les conditions pour que la démarche en question se réalise en conformité avec les normes en vigueur, à respecter la décision des travailleurs au terme de ce processus et à négocier de bonne foi une première entente collective dans un délai raisonnable.

Gérer les relations du travail dans un contexte syndiqué

- ✓ Les meilleures pratiques en matière de relations du travail s'appliquent peu importe que l'on soit dans un contexte syndiqué ou non.
- ✓ Toutefois, on doit veiller à ce que l'esprit et la lettre des dispositions de la convention collective soient rigoureusement respectés en tout temps et en toute circonstance.



À titre indicatif, voici un certain nombre d'aspects auxquels on aura intérêt à être particulièrement attentif en milieu syndiqué :



Créer et maintenir une bonne relation avec le représentant syndical	<ul style="list-style-type: none"> > En arriver à traiter le représentant syndical comme un partenaire plutôt que comme un adversaire. > Faire en sorte que le représentant syndical ait la possibilité et le réflexe de vous faire part de toute question émanant d'un ou de quelques employés avant qu'elle ne fasse l'objet d'une plainte ou d'un grief formel.
Utiliser son autorité pour gérer des employés syndiqués	<ul style="list-style-type: none"> > Ne jamais renoncer à exercer vos responsabilités de gestionnaire, la première étant de veiller à ce que les employés s'acquittent adéquatement des tâches qui leur sont confiées et produisent les résultats attendus.
Se montrer juste et équitable	<ul style="list-style-type: none"> > Veiller à toujours bien faire les bonnes choses, à défaut de quoi certaines décisions risquent de faire l'objet de plaintes ou de griefs. > À titre d'exemples, s'assurer que les employés soient rémunérés équitablement ; paiement du temps supplémentaire et des congés travaillés : respecter les dispositions de la convention collective.
Reconnaître ses erreurs	<ul style="list-style-type: none"> > Éviter de se défilier ou de trouver des coupables: admettre une erreur sans détour suscite le respect. > Être attentif à tout geste ou toute parole pouvant être mal interprété et susciter la méfiance. > Anticiper et désamorcer des situations qui risquent de miner la confiance des employés. > Aucun gestionnaire ne veut superviser des employés qui doutent constamment de la justesse de ses faits et gestes et de ses décisions.
Se rendre facilement disponible	<ul style="list-style-type: none"> > Se faire un devoir de donner suite dans les plus brefs délais à toute question ou préoccupation communiquée par un ou par des employés.
Impliquer et donner du pouvoir aux employés même s'ils sont syndiqués	<ul style="list-style-type: none"> > Éviter de faire en sorte que les employés comptent sur vous pour tout résoudre et tout décider ; en plus de s'avérer inefficace, il a été démontré qu'une telle approche est particulièrement démotivante et démotivatrice pour les employés.

Pour en savoir plus ...

- Ana-Maria Berco; Ana Iolanda Voda. *Labor Relations: Contemporary Issues in Human Resources Management. From Issues of Human Resources Management.* Edited by Ladislav Mora. Published June 7th 2017.
- Sharon Block. *How To Work With Your Unionized Employees.* Harvard Business Review. January 25, 2023.
- Jeff Butler. *6 Tips To Manage Employees Better In Unionized Environments.* October 15 2019.
- Celayix. *Effectively Managing Unionized Workers.* www.celayix.com/blog/effectively-managing-unionized-workers.
- Philippe Daneau. *Le syndicalisme : des bienfaits étonnants.* L'Expertise. 12/2022.
- David Frydlinger; Oliver Hart; Kate Vitasek; Keith Ferrazzi. *A New Social Contract For Teams.* Harvard Business Review. September-October 2022.
- Gouvernement Du Québec. *Relations de travail et entreprises québécoises.* 9 août 2021. www2.gouv.qc.ca.
- Boris Groysberg; Jeremiah Lee; Jesse Price; J.Yo-Jud Cheng. *The Leader's Guide To Corporate Culture.* Harvard Business Review, January-February 2018.
- John Hoerr. *What Should Unions Do?* Harvard Business Review. May-June 1991.
- Nicole Klemp. *Why Employee Engagement Is Important In 2023.* 15Five.com.
- Annie LaFrance. *Six tendances qui changeront le marché du travail en 2023.* Le Soleil. 09/01/2023.
- La Rédaction. *Marché du travail. Les tendances à surveiller. Conseiller.* www.conseiller.ca/pme/nouvelles-pme/marche-du-travail-les-tendances-a-surveiller-en-2023/.
- Kristina McCarthy; Eileen Labao; Maura Power. *Understanding Your Role. Managing In A Unionized Environment.* Harvard Campus Services.
- Lindsey McLaughlin. *How To Manage Employee Relations* www.myhrtoolkit.com/blog/how-to-manage-employee-relations 02/2002.
- Jeanne Meister. *Top Ten HR Trends For The 2023 Workplace.* Forbes. 01/2023.
- Genevieve Michaels. *6 Steps To Creating An Employee Engagement Plan.* www.15Five.com/blog/6-steps-to-creating-an-employee-engagement-plan/.
- OIT. *Emploi et questions sociales dans le monde : tendances 2023. Le ralentissement économique pourrait contraindre les travailleurs à accepter des emplois de moindre qualité.* Communiqué de presse. 16/01/2023.
- Walter Orechwa. *Employee And Labor Relations.* IRI Consultants. Projections Inc. 10/2021.
- Anne Poitras. *Vu d'ailleurs : Pouvoir et autorité : les pièges à éviter.* Revue Gestioo HEC Montréal. Mars 2023.
- Christine M. Riordan; Kevin O'Brien. *For Great Teamwork, Start With A Social Contract.* Harvard Business Review. April 17, 2012.
- Rogers Affaires. *Tendances en milieu de du travail en 2023.* www.rogers.com/affaires/blogue/fr/tendances-en-milieu-de-travail-en-2023.
- Bernie Sanders. *It's OK To Be Angry About Capitalism.* Penguin Random House. 2023. 293 pages.
- Juhi Siyal. *Best Employee-Relation Practices You Must Know.* People Matters. 02/2021.
- Dieter Veldsman. *Employee-Emmployer Relationship: What HR Needs To Work On In 2023.* www.aihr/blog/employee-employer-relationship/.



Projet réalisé avec le soutien financier de

Adm FONDATION