

SYLVIE LAVOIE
MARCEL BÉLIVEAU

Misez sur l'intelligence de vos employés et osez communiquer

8
règles
pour réussir
la négociation
d'une convention
collective



PRATI COM

Collection dirigée par
SOLANGE CORMIER et ANDRÉ-A. LAFRANCE

Vous désirez avoir de l'information à la fine pointe de votre champ d'action ? Mais vous ne disposez que de peu de temps pour le faire ? Les auteurs de la collection PratiCom ont tenu compte des exigences de votre situation dans la rédaction de leur ouvrage.

Des spécialistes en communication répondent aux questions immédiates des décideurs dans leurs actions quotidiennes et leur planification stratégique. Présentés de façon concise, ces ouvrages peuvent être lus et relus comme une réflexion à moyen terme ou consulter comme une solution urgente à court terme.

Misez sur
l'intelligence
de vos **employés**
et **osez**
communiquer

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450

Sainte-Foy (Québec) G1V 2M2

Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur : (418) 657-2096

Courriel : puq@puq.ca • Internet : www.puq.ca

Distribution :

CANADA et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.

845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8

Téléphone : (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

FRANCE

DISTRIBUTION DU NOUVEAU MONDE

30, rue Gay-Lussac, 75005 Paris,

France

Téléphone : 33 1 43 54 49 02

Télécopieur : 33 1 43 54 39 15

SUISSE

SERVIDIS SA

5, rue des Chaudronniers,

CH-1211 Genève 3, Suisse

Téléphone : 022 960 95 25

Télécopieur : 022 776 35 27



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

SYLVIE LAVOIE
MARCEL BÉLIVEAU

Misez sur
l'intelligence
de vos **employés**
et **osez**
communiquer

Huit règles
pour réussir la négociation
d'une convention collective

2005



Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Sainte-Foy (Québec) Canada G1V 2M2

Vedette principale au titre:

Lavoie, Sylvie

(Collection PRATICOM)

Misez sur l'intelligence de vos employés et osez communiquer:
huit règles pour réussir la négociation d'une convention collective

ISBN 2-7605-1349-1

1. Communication en gestion. 2. Négociations collectives.
3. Personnel – Information. 4. Relations industrielles. 5. Communication
dans les organisations. I. Béliveau, Marcel, 1943- .
II. Titre. III. Collection.

HD30.3.L38 2005

658.4'5

C2005-940420-5

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Programme d'aide au développement
de l'industrie de l'édition (PADIE) pour nos activités d'édition.

**Finances, Économie
et Recherche**

Québec



La publication de cet ouvrage a été rendue possible
avec l'aide financière de la Société de développement
des entreprises culturelles (SODEC).

Révision linguistique: LE GRAPHE

Mise en pages : PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Couverture : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2005 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2005 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 2^e trimestre 2005

Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada

AVANT-PROPOS

Ce guide s'adresse aux gestionnaires, aux responsables des ressources humaines, des relations du travail, des négociations collectives et des communications de même qu'aux étudiants en communication, en ressources humaines et en relations industrielles. Il porte essentiellement sur la gestion des communications organisationnelles en période de négociation.

Il se divise en deux parties. Dans la première, nous expliquons à quel point il est important de communiquer avec ses employés pendant la négociation d'une convention collective. Dans la seconde, nous décrivons les règles à suivre pour communiquer efficacement avec ses employés au cours de cette période.

Les propositions que nous vous présentons ont été expérimentées sur le terrain; elles ont fait leurs preuves au sein des organisations. Certaines d'entre elles ne manqueront sans doute pas de vous surprendre. N'ayez cependant aucune crainte de les mettre en pratique.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	VII
POURQUOI INFORMER SES EMPLOYÉS DE L'ÉVOLUTION DE LA NÉGOCIATION?.....	1
Informé ou ne pas informé ses employés en période de négociation ?	3
L'approche traditionnelle de communication en période de négociation	5
Un processus de négociation différent	7
Communiquer activement et régulièrement, une responsabilité et un devoir au quotidien	9

Communiquer efficacement en période de négociation	12
Les effets bénéfiques d'une communication de qualité	15
Une meilleure relation entre la direction et ses employés.....	17
Une diminution des conflits stériles, des ralentissements de travail et des pertes de temps	20
Une diminution des rumeurs.....	22
La création, le maintien ou le rétablissement de la confiance et du respect mutuel.....	24
COMMENT COMMUNIQUER AVEC SES EMPLOYÉS EN PÉRIODE DE NÉGOCIATION?	25
Huit règles pour réussir la négociation d'une convention collective.....	27
Règle 1 – Préparer le terrain.....	29
1. Obtenir d'abord un engagement ferme de la direction.....	30
2. Vaincre les résistances	33
Les gestionnaires	33
Les négociateurs représentant la partie patronale	34
Le syndicat.....	34
3. Développer une approche de communication	35
Ce que doit contenir le document portant sur l'approche de communication	36
4. Demander des analyses et des statistiques	41
5. Élaborer une stratégie de résolution de problèmes potentiels	41

Règle 2 – Oser sans hésiter	45
1. Faire connaître les orientations, les défis et les préoccupations de l'organisation	46
2. Faire connaître publiquement les demandes syndicales excessives.....	47
3. Dissiper les rumeurs.....	48
4. Informer par un envoi à domicile.....	48
Règle 3 – Appliquer le plan de communication	51
1. Demeurer solidaire des responsables de la négociation.....	52
2. Suivre le rythme de la négociation.....	53
Règle 4 – Suivre la ligne de communication	55
Règle 5 – Établir quoi dire et comment le dire	57
Règle 6 – Se doter d'outils adéquats	61
1. À l'interne	62
La messagerie vocale.....	62
La conférence téléphonique	64
Le site Internet.....	64
Le courrier électronique et les groupes de discussion.....	66
Le guide du gestionnaire en période de négociation	67
Le bulletin d'information	67
Les rencontres d'information.....	68
2. À l'externe.....	69
Le site Internet.....	69
Les rencontres avec les journalistes	70
La tournée des médias	71
Les communiqués de presse.....	72
Les points de presse et les conférences de presse.....	73

Règle 7 – Évaluer son approche	77
1. Le suivi et l'analyse de tous les documents.....	76
2. Le rapport final.....	77
Règle 8 – Informer les gestionnaires	79
Conclusion	81
Les auteurs	87



POURQUOI
INFORMER SES EMPLOYÉS
DE L'ÉVOLUTION
DE LA NÉGOCIATION?

Inform
ou **ne pas** informer
ses **employés**
en période de négociation?

L'approche traditionnelle de communication en période de négociation

La négociation traditionnelle, au moment du renouvellement des conventions collectives ou, encore, au cours des discussions en vue d'une première convention collective, se déroule habituellement de la façon suivante :

1. Les représentants des parties se rencontrent pour faire connaître leurs demandes respectives.
2. Ces demandes sont généralement gonflées de façon à dégager des marges de manœuvre.
3. Chacune des parties définit sa position et adopte une attitude de défense de ses intérêts. Chacune plaide pour ses demandes et recourt à des tactiques particulières pour obtenir tout ce qu'elle peut.
4. Les représentants des parties ne consultent généralement leurs mandants respectifs qu'au moment d'une impasse dans les négociations.
5. Le plus souvent, les représentants patronaux ne consultent que les hauts dirigeants, laissant les gestionnaires des premiers niveaux dans l'ignorance.
6. Quant aux représentants syndicaux, ils agissent en fonction de la structure mise en place pour les négociations, c'est-à-dire qu'ils consultent un nombre restreint de représentants, parmi les plus revendicateurs, élus à cette fin.

7. Si les négociations donnent lieu à une entente de principe, le syndicat soumettra généralement cette entente à ses membres, sans que ceux-ci aient pris connaissance de la version patronale. Les gestionnaires des premiers niveaux ne connaîtront, eux-mêmes, le contenu de cette entente qu'une fois que le syndicat aura consulté ses membres.
8. Il arrive fréquemment que la principale source d'information des gestionnaires des premiers niveaux soit le bulletin syndical adressé à leurs délégués ou à leurs membres.
9. Si les négociations se retrouvent dans une impasse, le syndicat tentera d'obtenir un mandat pour l'utilisation de moyens de pression pouvant aller jusqu'à la grève.
10. Au cours de cette consultation, le syndicat aura le champ libre pour expliquer à ses membres le déroulement des négociations et présenter à sa façon le contenu des offres patronales.
11. Généralement, l'employeur ne s'adresse à ses employés qu'au moment où ceux-ci ont décidé de recourir à des moyens de pression.
12. L'employeur, en réaction à l'initiative syndicale, essaie alors de convaincre ses employés de réviser leur décision et d'accepter les offres ou, pis encore, il peut être tenté d'utiliser la menace pour les influencer. Le débat devient émotif au lieu de demeurer sur un plan rationnel.

■ Un processus de négociation différent

Il existe pourtant un autre type de négociation, où l'on mise sur l'intelligence des employés et sur leur capacité à comprendre et à accepter un règlement qui correspond à la capacité de l'organisation d'offrir les conditions de travail proposées. Cette approche est bien différente de celle que nous venons de décrire à grands traits.

Fondamentalement, et c'est la base de ce que nous proposons, **avant d'être un syndiqué, un salarié est d'abord un employé de l'organisation qui retient ses services.**

Il n'est pas question ici de contester le rôle de représentation des organisations syndicales. Le fait que le syndicat cherche à obtenir le plus possible pour ses membres ne pose pas problème. Le syndicat n'a certainement pas à être le défenseur ni le porte-parole de l'employeur.

Il appartient donc à l'employeur d'expliquer ses offres et le contexte dans lequel il les formule. Qui plus est, l'employeur ne peut se décharger de cette responsabilité sans manquer de respect pour les ressources humaines qui font sa réussite, ou son échec.

Par ailleurs, nous avons été surpris d'entendre des employeurs critiquer la qualité de leurs ressources humaines en prétendant que leur statut de syndiqués y était pour quelque chose. Rappelons que l'employeur, à quelques exceptions près, a toute latitude pour sélectionner son personnel et qu'il bénéficie, en plus de cette liberté, d'une période d'évaluation, appelée « de probation ou d'essai ».

C'est également l'employeur qui choisit les moyens de production, qui établit les normes, qui affecte le personnel, qui le paie, qui le forme, qui le discipline au besoin, qui lui accorde des avantages sociaux, qui lui assure une garantie de revenu au moment d'un accident ou d'une maladie et qui participe en tout ou en partie à sa sécurité financière lorsque vient l'âge de la retraite. Ne serait-ce que pour ces raisons, l'employeur se doit d'informer lui-même et directement ses employés de la situation de l'organisation ainsi que des conditions de travail et des conditions financières qu'il peut offrir.

En d'autres termes, l'employeur ne peut s'en remettre aux représentants syndicaux pour informer son personnel. Il lui appartient de freiner les appétits des représentants syndicaux qui ont le droit et le devoir, comme agents négociateurs, de chercher à obtenir le maximum pour leurs membres.

Communiquer activement et régulièrement, une responsabilité et un devoir au quotidien

Les marges de manœuvre du syndicat sont plus ou moins grandes selon ce que l'employeur accepte de lui concéder. Soulignons à cet égard que bon nombre d'employeurs ne communiquent pas avec leurs employés : ils s'en remettent au syndicat pour le faire, surtout en période de négociation.

Puisque l'employeur est responsable de la gestion de son personnel, il a en tout temps le droit, et même le devoir, de tenir celui-ci informé de ce qui se passe au sein de l'organisation dans laquelle il travaille, et c'est encore plus important en période de négociation. Le fait de communiquer directement avec son personnel est, au-delà du devoir, un geste de considération et de respect à son égard.

Chaque année, les organisations investissent des milliers, voire des millions de dollars en communication-marketing pour séduire et informer leur clientèle, leurs actionnaires et leurs commanditaires. Elles s'adressent à eux dans leur langue, portant une attention particulière à la qualité des outils de communication. Elles tentent de les joindre le plus directement possible, que ce soit par le moyen de sondages d'opinion, de communications écrites, de courriels, de contacts téléphoniques ou, encore, d'expositions.

De même, il est important que la direction évalue combien de temps et d'argent elle a consacré aux communications avec ses employés en ce qui concerne les préoccupations, les défis et les enjeux de l'organisation.

En effet, si les clients et les actionnaires permettent à l'organisation et à ses employés de faire des profits et de recevoir un salaire et des avantages de différentes natures, les communications entre employeurs et employés se révèlent fort importantes pour l'atteinte des objectifs de l'organisation et demandent qu'on y investisse. Il ne faut jamais oublier que ce sont les employés qui font la différence sur le plan de la productivité, de l'innovation, de la qualité et des marges de profit ou, en d'autres termes, qui font toute la différence quant à la rentabilité et à la renommée de l'organisation.

Plus les employés sont au fait des projets et des défis de l'organisation, plus ils seront enclins à y adhérer et à mettre l'épaule à la roue. En contrepartie, et la direction ne pourra y échapper, les employés demanderont leur juste part des profits, c'est-à-dire une part qui correspond à leurs efforts et à leurs contributions.

Lorsque la communication est de qualité, le dialogue et la confiance s'installent au moment où les employés comprennent qu'ils doivent eux aussi faire face aux défis de l'organisation. Sans cette communication, les employés se font leur propre idée de la situation de l'organisation et des défis qu'elle doit relever. Ils s'alimentent de renseignements glanés à gauche et à droite, de rumeurs ou encore du discours et de la compréhension des porte-parole syndicaux. Si leur compréhension s'appuie sur des prémisses fausses ou incomplètes, qui peut-on blâmer ? Eux ou ceux qui possèdent l'information et qui ne la partagent pas ?

Cette réflexion nous conduit à la question suivante : est-il logique, notamment en période de négociation, que les seules personnes qui communiquent avec les employés soient les représentants syndicaux ?

Nous ne le croyons pas ! Ils sont pourtant nombreux les employeurs qui, implicitement, délèguent au syndicat la responsabilité d'informer leurs employés sur des sujets qui relèvent de la direction de l'organisation, particulièrement en période de négociation.

Comme nous l'avons déjà dit, il revient à la direction d'une organisation d'informer ses employés. Si l'employeur ne remplit pas sa responsabilité à cet égard, d'autres le feront, car la nature a horreur du vide. Le syndicat informera ses membres à sa manière, selon sa compréhension et son interprétation des événements, et selon ses intérêts et ceux de ses membres. Et il le fera sans en informer l'employeur et sans lui demander sa permission.

En reconnaissant le syndicat comme le principal sinon le seul interlocuteur auprès de ses employés, l'employeur prive ces derniers d'informations pertinentes qui pourraient jouer un rôle déterminant dans leur réflexion, leurs orientations et leurs prises de décision.

L'employeur a la responsabilité de tenir ses employés informés au même titre qu'il doit les rémunérer pour le travail qu'ils accomplissent.

Deux points importants à retenir, donc :

1. Lorsque l'employeur détient l'information, il est primordial que ses employés aient directement accès à l'information qui les concerne.
2. Tout doit être mis en œuvre sur le plan des communications pour que les employés comprennent l'information qui leur est fournie par l'employeur.

■ Communiquer efficacement en période de négociation

Les membres du personnel sont des employés avant d'être des syndiqués. L'employeur a le devoir de communiquer directement avec eux et cela vaut en tout temps, à plus forte raison, en période de négociation de convention collective, car la communication peut faire toute la différence.

Les coûts liés à la réalisation d'un plan de communication sont moins élevés que les coûts rattachés aux conflits, aux ralentissements de travail, aux pertes de temps et à la durée des négociations. Il suffit d'évaluer les différents coûts pour s'en convaincre. Tous les aspects tant financiers qu'humains doivent alors être calculés. Certains coûts sont faciles à déterminer, alors que d'autres, indirects, le sont moins. Il est important de prendre en considération tous les facteurs pertinents.

Les coûts

- Combien a coûté le salaire des cadres qui ont effectué des heures supplémentaires lorsque les employés étaient en grève ?

- Combien a coûté le temps de récupération des cadres épuisés à la suite d'un conflit ?

- Combien a coûté un conflit de travail sur le plan du climat organisationnel, de la qualité de la relation entre superviseur et supervisé ?

- Combien ont coûté les pertes de productivité ?

- Combien ont coûté en temps, en sécurité, en enquêtes et en honoraires d'avocat les bris d'équipement ?

- Combien ont coûté en frais de santé, de psychologues ou de psychiatres, les traumatismes liés à des moyens de pression ?

- Combien a coûté la perte de clients ?
Et surtout, combien faudra-t-il dépenser pour regagner cette clientèle ?

L'ensemble de ces frais correspond aux véritables coûts directs et indirects d'une négociation.

Les **effets**
bénéfiques
d'une
communication
de qualité

■ Une meilleure relation entre la direction et ses employés

Le bénéfice premier d'un investissement en communication est une meilleure relation entre la direction et ses employés.

À ce bénéfice, il convient d'ajouter plusieurs autres avantages.

1. D'abord, l'attitude à la table de négociation sera plus respectueuse des individus et les discussions seront plus rationnelles, c'est-à-dire davantage centrées sur le contenu que sur la forme.
2. On observe également un réalignement du contenu des discussions à la table.

Avec le temps, les discours syndicaux et patronaux commenceront à se ressembler. Syndiqués, syndicats et représentants patronaux parleront des mêmes enjeux et des mêmes défis.

Comment s'explique ce phénomène ? Simple-ment par le recours à une information factuelle. Le salaire d'un employé, son coût à l'heure travaillée, un aperçu statistique du nombre d'heures supplémentaires travaillées au cours d'une année et le nombre de griefs reçus en un mois sont des faits qui peuvent être vérifiés par tous. Et ces faits sont incontestables. On accordera la crédibilité à une information bien documentée et bien appuyée. Le syndicat ne remettra pas une telle information en question, au risque de perdre toute crédibilité.

C'est ainsi que la relation de confiance s'installe graduellement entre employeur et employés, que l'employeur devient plus crédible.

3. Un troisième effet bénéfique de la communication en période de négociation est la diminution du nombre de conflits de travail et de moyens de pression utilisés.

Une convention collective devrait, normalement, se négocier en marge du déroulement normal des opérations d'une organisation, sans inconvénients pour la clientèle. Or, la réalité est souvent tout autre. Que faire et, surtout, comment prévenir les dérapages ayant une incidence sur la clientèle? Bien que sa mise en œuvre soit difficile, la réponse est simple : des communications de qualité permettent de réduire le nombre de conflits de travail et d'éviter le recours à des moyens de pression.

Les conflits de travail découlent d'une absence ou d'un manque d'information quant :

- aux enjeux de la négociation ;
- aux conditions de travail (salaires ou avantages qui sont proposés aux employés comparativement à ceux qu'ils ont déjà) ;
- au rythme de la négociation.

Tout vide communicationnel sera comblé soit par le syndicat, soit par les employés eux-mêmes. C'est souvent ainsi que naissent les conflits et les rumeurs.

Il est primordial de communiquer les enjeux de l'organisation aux employés pour qu'ils soient en mesure de suivre la démarche, de comprendre les propositions de l'organisation et de les accepter.

Sur le plan des conditions de travail, avant toute chose, les employés souhaitent être traités équitablement. Ils veulent, au minimum, qu'on leur accorde des conditions comparables à celles qui ont cours dans leur

secteur d'activité. Bien souvent, ils connaissent mal ces conditions, ou seulement en partie, ne voyant qu'une facette de la situation.

Ils ignorent le véritable coût de chaque employé pour l'organisation. Ainsi, en plus du salaire et des primes, les frais liés aux vacances, aux absences, aux assurances, aux équipements individuels, aux uniformes, bref, tout ce que paie l'employeur lorsqu'il engage un employé, ce qu'on appelle la part de l'employeur, est rarement comptabilisée et présentée aux employés. Il est facile de s'enflammer sur une information venue de nulle part, lorsque aucun chiffre vérifiable n'est accessible. Puisque l'on peut faire dire à peu près tout ce que l'on veut à des chiffres, il est facile de comprendre à quel point on peut exciter l'imagination en l'absence de données quantifiées complètes.

Les employés veulent recevoir ce qu'ils croient être une part juste et équitable des profits que l'organisation réalise. Si tel est déjà le cas, il est important de leur en faire clairement la démonstration.

Enfin, pour ce qui regarde le rythme de la négociation, il n'est pas rare de lire dans les journaux que le syndicat demande à l'employeur de reprendre la négociation ou, au contraire, que le syndicat a quitté la table de négociation en jetant le blâme sur l'employeur. Est-ce à tort ou à raison? Il est important que les employés soient informés des efforts que fait l'employeur pour conclure dans les plus brefs délais leur nouveau contrat de travail.

Une diminution des conflits stériles, des ralentissements de travail et des pertes de temps

Dans la plupart des cas, là où il y a conflit, seul le syndicat informe les employés de l'évolution de la négociation.

Les syndicats ont, au fil du temps, créé des outils et des réseaux de communication extrêmement efficaces pour informer leurs membres et entrer rapidement en communication avec eux.

On peut, à juste titre, se demander pourquoi les employeurs ne font pas de même, la communication étant aussi importante que la négociation qui, elle, se déroule trop souvent dans le secret. Lorsque l'employeur ne prend pas la peine de communiquer avec ses employés, les représentants syndicaux ont toute la latitude voulue pour présenter les faits selon leur vision des choses, leur point de vue, leurs intérêts légitimes. Le plus souvent, les employés ne voient donc qu'un seul côté de la médaille.

Cette latitude pour exposer les faits à sa façon comporte un avantage majeur. Avec toute cette liberté, le syndicat a alors beau jeu ! Il influence ses membres en leur proposant une façon de voir et de comprendre les offres et les positions de l'employeur. Les intentions de l'employeur sont ainsi filtrées et interprétées par les porte-parole syndicaux. Est-ce la vérité, la réalité ? Si les employés n'ont pas d'autre information, cela le deviendra.

Bon nombre de syndicats détiennent un autre atout : leurs leaders syndicaux sont d'habiles communicateurs. Les feux de la rampe étant loin de les intimider, ils agissent souvent de façon spectaculaire pour défendre les intérêts de leurs membres.

Force est donc de constater que les syndicats ont pris la plus grande place en matière de communication, notamment en période de négociation. S'ils monopolisent l'attention, c'est que **la place est libre. L'employeur ne joue pas son rôle, il ne prend pas sa place.**

Les conséquences de cet effacement sont nombreuses et coûteuses. Que ce soit sur le plan matériel ou sur le plan humain, l'entreprise sera toujours perdante. Mais il est possible d'éviter que ces coûts se calculent en pertes. Les mêmes sommes correctement investies peuvent changer la donne et être très rentables pour l'organisation à court, moyen et long terme. Il s'agit de faire le choix d'investir dans la communication.

Chaque fois qu'une organisation fait le pari d'investir dans la qualité de ses communications internes, elle augmente ses chances de pouvoir négocier de manière équitable.

En somme, un employeur qui communique directement avec ses employés se prémunit contre l'émergence de conflits de travail.

■ Une diminution des rumeurs

Aucune organisation n'est à l'abri des rumeurs. Ces dernières peuvent être créées intentionnellement soit par la direction qui souhaite prendre le pouls de l'organisation, soit par des employés qui veulent faire réagir la direction. Il sera cependant ici question des rumeurs qui naissent spontanément au sein de l'organisation faute de communications officielles portant sur des sujets qui préoccupent les employés.

Le vide créé par l'absence de telles communications est alors comblé spontanément par les rumeurs. Bien que les rumeurs fassent partie intégrante de la vie organisationnelle et qu'elles apparaissent même en présence de communications officielles, il est souhaitable d'en diminuer le nombre au moyen d'une information corporative claire et complète.

La période de négociation est en soi une période où les employés vivent beaucoup d'insécurité. Une période au terme de laquelle ils s'attendent à ce qu'il y ait des changements dans leurs tâches, leurs conditions de travail et leurs salaires. Entre les conditions actuelles et celles qu'ils auront, mais qu'ils ne connaissent pas encore, il y a un vide. Et tout vide engendre de l'insécurité. Par nature, nous avons tous horreur du vide. Rappelons que, selon la pyramide des besoins d'Abraham Maslow, les besoins de sécurité sont ceux que nous cherchons à satisfaire immédiatement après les besoins physiologiques, qui viennent au premier rang.

L'insécurité est un sentiment difficile à vivre. C'est pourquoi nous y réagissons en tentant de combler le vide, de rétablir au plus vite la quiétude. Comment ? En glanant des bribes d'information ici et là, en extrapolant

ou en tentant, au mieux de nos connaissances, de donner un sens à des informations parfois disparates. Or, ce sont là des conditions propices à la naissance de rumeurs.

Les rumeurs sont des feux de paille. Une fois allumée, la rumeur monte ou descend les échelons de l'organisation et se propage rapidement à la faveur des contacts informels. Lorsque l'information parvient aux oreilles de la direction, il est trop tard, le mal est fait : le feu a pris et il est difficile de le contenir, et encore plus de l'éteindre.

La période de négociation, par son aspect secret, est donc propice à la naissance de telles rumeurs. Rumeurs qui, indubitablement, perturberont la productivité de l'organisation. Or, c'est justement ce niveau de productivité que l'organisation tente de maintenir bien qu'elle soit en période de négociation.

Une information curative ou, mieux encore, une information préventive pourrait désamorcer efficacement les rumeurs potentielles. Il faut à la fois être à l'écoute et informer. Les rencontres formelles et informelles avec son personnel constituent de bons moyens d'être à l'affût de foyers de rumeurs potentiels.

Après avoir laissé remonter l'information, l'employeur communique avec les employés de manière à répondre à leurs besoins de sécurité et prend soin de clarifier les choses, ce qui permet de prévenir les rumeurs. Cette pratique, nécessaire en tout temps, l'est encore plus en période de négociation.

La création, le maintien ou le rétablissement de la confiance et du respect mutuel

La confiance et le respect mutuel forment la base du succès de toute négociation. Il est indéniable que la négociation est facilitée lorsque la confiance et le respect sont présents. En leur absence, entretenir de bonnes relations d'affaires se révèle un exercice ardu et aucune négociation équitable n'est possible.

Or, la confiance entre employeur et employés ne va pas forcément de soi. Elle n'est ni automatique, ni spontanée. Une relation de confiance se crée graduellement; les liens se tissent lentement, avec douceur. Comme une toile d'araignée, cette relation est à la fois solide et toujours fragile.

En matière de relation de travail, la confiance s'établit lorsqu'il y a concordance entre ce qui est dit et ce qui est fait, et ce, tant dans des cadres formels qu'informels.

Il en va de même pour le respect. Rappelons que le mot « respect » tire son origine du latin *respectus*, qui veut dire « égard », « considération ». On dit gagner le respect de quelqu'un. Le respect passe par l'intégrité.

On bâtit une relation de confiance avec ses employés et l'on gagne leur respect jour après jour. Les deux nécessitent donc une attention particulière et des efforts soutenus. Tout comme le respect, les liens de confiance sont créés, maintenus ou rétablis notamment par la communication.



COMMENT COMMUNIQUER AVEC SES EMPLOYÉS EN PÉRIODE DE NÉGOCIATION?

Dans cette seconde partie, nous détaillons chacune des règles que nous nous sommes données en matière de communication afin d'appuyer la négociation. Il s'agit de règles pratiques qui ont fait leurs preuves sur le terrain.

HUIT RÈGLES POUR RÉUSSIR LA NÉGOCIATION D'UNE CONVENTION COLLECTIVE

RÈGLE 1

- **PRÉPARER LE TERRAIN**

RÈGLE 2

- **OSER SANS HÉSITER**

RÈGLE 3

- **APPLIQUER LE PLAN DE COMMUNICATION**

RÈGLE 4

- **SUIVRE LA LIGNE DE COMMUNICATION**

RÈGLE 5

- **ÉTABLIR QUOI DIRE ET COMMENT LE DIRE**

RÈGLE 6

- **SE Doter d'outils adéquats**

RÈGLE 7

- **ÉVALUER SON APPROCHE**

RÈGLE 8

- **INFORMER LES GESTIONNAIRES**

R È G L E



PRÉPARER LE TERRAIN

Vouloir communiquer en période de négociation ne suffit pas pour réussir sa communication : une solide préparation est nécessaire. En fait, il faut se préparer longtemps d'avance, bien avant que les négociateurs entreprennent la négociation, afin que le terrain soit propice à la communication.

Prévoir l'évolution de la négociation est difficile. Un certain nombre d'éléments permettront de voir venir les événements. L'objectif est de tout mettre en œuvre afin que la direction soit en mesure de surmonter les difficultés ou, au mieux, de les prévenir.

Ces préparatifs comptent cinq étapes : obtenir d'abord un engagement ferme de la haute direction, vaincre les résistances, développer une approche de

communication, demander des analyses et des statistiques et élaborer une stratégie de résolution de problèmes potentiels.

Le défaut de franchir toutes ces étapes constituera un handicap pour l'employeur dont les chances de succès seront diminuées. Vaudra-t-il alors mieux ne rien faire ? Mentionnons avant tout que l'appui de la direction est une condition *sine qua non* de réussite. Sans la confiance, l'engagement ferme et la participation de la direction, une négociation fondée sur la communication est pratiquement irréalisable, surtout si cette démarche va à contre-courant de la culture organisationnelle.

1 Obtenir d'abord un engagement ferme de la direction

Même le responsable des communications (RC) qui obtient l'engagement de la direction peut le perdre en cours de route à la suite, par exemple, de menaces ou de moyens de pression du syndicat. Le RC doit alors convaincre à nouveau la direction de la pertinence de chaque communication, mettant constamment en péril l'effet attendu de cette dernière. À la longue, à force de se « battre », le RC voit sa motivation s'effriter. Il se décourage et l'opération est tout simplement abandonnée. C'est pourquoi il est si important d'avoir un appui solide et soutenu de la direction.

La direction doit croire à l'importance de la communication en période de négociation et le RC doit créer en quelque sorte un mouvement communicationnel au sein de l'entreprise. Cette mobilisation des gestionnaires est indispensable au succès du projet de communication.

Il est en outre nécessaire que la direction s'implique et accepte d'investir financièrement dans le développement et l'utilisation d'outils de communication destinés à la négociation.

L'argumentaire élaboré en première partie pourra certes aider à convaincre les gestionnaires. Il faut leur démontrer, noir sur blanc, le bien-fondé de cette nouvelle façon de faire en période de négociation.

Il faudra également les prévenir, voire les prémunir contre d'éventuelles récriminations du syndicat. Communiquer directement avec les employés est une première étape qui risque d'avoir des répercussions sur des habitudes solidement ancrées tant chez les gestionnaires que chez les représentants syndicaux. Il faut maintenir le cap surtout au début, lorsque se manifesteront les premières réactions syndicales.

Le syndicat allèguera peut-être que la direction n'a pas le droit de communiquer directement avec ses membres, que si elle décide de poursuivre dans cette veine elle risque de subir certaines représailles, etc. Mais il ne faut pas remettre en question le choix de la communication; il faut persister, malgré ces réactions. Nous savons d'expérience qu'une fois les premières réactions syndicales passées il sera possible de poursuivre sans problème, le syndicat s'étant adapté à cette nouvelle réalité.

Après avoir obtenu un engagement formel de la direction, le RC devra veiller à ce que celle-ci accepte d'être transparente à l'égard des employés. Ainsi, certaines décisions, certaines orientations et certains chiffres dont la direction refuse habituellement de parler, prétextant qu'il s'agit d'une information de nature stratégique, devront être rendus publics. C'est ainsi que se bâtit la confiance, si importante en période de négociation.

Le fait de posséder la même information accroît les possibilités d'avoir la même vision, la même compréhension d'un problème et, surtout, d'envisager les mêmes solutions et d'en venir à conclure des ententes.

Citons l'exemple de cette entreprise qui, lors des discussions portant sur les salaires, refusait à ses employés une augmentation supplémentaire d'un pourcent l'heure travaillée. La direction était réticente à expliquer aux membres de son personnel que, si elle les augmentait d'un pourcent, elle perdrait son avantage concurrentiel et qu'en conséquence elle devrait soit déménager dans les pays du Sud ou d'Asie, soit cesser de produire. Finalement, nous sommes parvenus à convaincre l'entreprise d'ouvrir ses livres et de faire état de la situation à son personnel. Les employés ont alors compris qu'ils ne pourraient obtenir cette augmentation salariale et, plus important encore, que ce n'était pas de la mauvaise volonté de la part de la direction. Ils ont donc accepté l'offre de règlement.

Il importe donc que la haute direction appuie le RC afin de réduire les résistances auxquelles celui-ci devra faire face lors de la présentation de son plan de communication en période de négociation.

2 Vaincre les résistances

Il est compréhensible que ce choix de la communication, qui n'a pas encore fait ses preuves à l'intérieur de l'organisation, se heurte à une certaine opposition. Il faut en tenir compte, écouter les différents points de vue et présenter, un à un, avec patience, les arguments en faveur de l'action de communication. Le RC constatera qu'avec le temps et la concrétisation des effets recherchés, ces résistances seront de moins en moins nombreuses.

Les résistances à l'égard du projet de communiquer en période de négociation viendront principalement de trois groupes: les gestionnaires, les négociateurs représentant la partie patronale et le syndicat.

■ Les gestionnaires

Si la direction a d'abord montré une certaine réticence, du fait que la culture organisationnelle n'est pas d'emblée propice et ouverte à la communication, les gestionnaires risquent également de montrer de la résistance et ils devront être convaincus du bien-fondé de l'approche. Il sera important de les rencontrer en présence de la direction pour leur faire part du cap qui sera suivi tout au long de la négociation. En les laissant exprimer librement leurs craintes et leurs objections, le RC pourra les rassurer. Comme ils auront alors une vision globale du projet, les demandes que le RC leur fera par la suite seront plus facilement satisfaites. Tous les efforts iront dans la même direction.

De plus, parce que les gestionnaires entretiennent des relations informelles avec des syndiqués, le RC pourra être assuré que le détail concernant la nouvelle approche se rendra aux oreilles du syndicat. La direction aura alors droit aux premières réactions.

■ Les négociateurs représentant la partie patronale

Certains négociateurs réagiront négativement à l'annonce de l'intention de la direction d'écrire directement aux employés. Ces négociateurs ayant, à leur tour, à faire état de l'approche de communication au syndicat, ils auront parfois tendance à vouloir faciliter leur mandat. Plutôt que de soutenir la position de la direction, ils pencheront du côté du syndicat et souhaiteront, tout comme celui-ci, limiter les communications avec les employés. Ils s'opposeront en disant qu'une telle chose ne peut se faire, que le syndicat s'y objectera, etc. Le RC ne doit pas se rendre à leurs arguments. Il doit maintenir le cap ! Il est vrai que l'approche surprendra le syndicat, mais elle est légitime et le syndicat s'y adaptera rapidement.

Certains arguments incontestables pourront aider le RC à faire valoir son point de vue, dont celui stipulant que les travailleurs sont des employés de l'entreprise avant d'être des syndiqués et qu'il est du devoir de l'organisation de non seulement leur fournir toute l'information nécessaire pour une décision éclairée, mais également de les rassurer puisque cette période crée, chez les employés, une grande insécurité.

■ Le syndicat

Quant au syndicat, il pourra prétendre que la direction risque de susciter de fortes réactions de la part des syndiqués. Bien qu'ils soient d'office syndiqués lorsqu'ils acceptent un emploi, la plupart des employés sont heureux de recevoir de l'information de la direction. L'employeur ne devrait donc présumer de rien.

Par exemple, une grande organisation avait accepté, pour une première fois, de communiquer directement avec chaque employé à son domicile en lui envoyant un bulletin d'information. On avait prévu de vives réac-

tions de la part des employés, mais ce fut loin d'être le cas. Officiellement, un certain nombre de bulletins d'information furent retournés la première fois. Sans commenter, conformément à l'approche adoptée, la direction a envoyé un nouveau bulletin le mois suivant. Cette fois, aucun bulletin ne fut retourné.

Une direction doit reconnaître d'emblée à ses employés le droit de faire partie d'un syndicat. Or, le syndicat ne demande aucune autorisation pour communiquer avec ses membres. La direction, en tant qu'employeur, n'a pas non plus d'autorisation à demander au syndicat pour communiquer directement avec ses employés. Si elle agissait autrement, cela reviendrait à confirmer la croyance que la communication avec les employés est l'apanage du syndicat.

3 Développer une approche de communication

Le gestionnaire responsable de la négociation doit être bien outillé puisque l'approche de communication qu'il aura à mettre en œuvre sera très utile à l'ensemble de l'organisation.

L'utilisation du terme « approche » est importante. Pourquoi vaut-il mieux parler d'une approche de communication plutôt que d'une stratégie de communication ? Tout simplement parce que le terme « stratégie » laisse sous-entendre que certaines choses sont dites, alors que d'autres sont tues ; ce qui n'est pas le cas. Le terme « approche » est moins menaçant, plus transparent, et comme dans le cas présent chaque mot compte, il importe de choisir les bons termes.

Il est crucial pour le succès de l'approche de communication qu'elle soit adoptée et utilisée par l'ensemble de la direction. C'est facile à dire lorsque la négociation n'est pas encore entamée, mais, dans le feu de l'action, lorsque la soupe est chaude ou que le syndicat menace d'appliquer des moyens de pression, la tentation de céder à la panique est forte. Mais il faut maintenir le cap ! C'est à ce moment-là que l'approche de communication jouera pleinement son rôle. Un document rédigé à froid, que la direction aura fait sien et qui la guidera en tout temps, sera alors des plus utiles. Cette approche permettra de ne pas succomber à la tentation de réagir.

Préparer son approche de communication signifie donc que l'on se donne un code commun, que l'on s'entend sur des principes directeurs qui guideront les actions de communication. Il n'est pas question de produire un document de 50 pages. Il s'agit simplement d'établir les grandes lignes directrices, car, pour le reste, l'évolution de la négociation aura une importance sur la nature du contenu des communications.

■ Ce que doit contenir le document portant sur l'approche de communication

Ce document présente un court bilan de la situation qui existe en matière de relations de travail. Il doit faire mention d'événements ou d'engagements particuliers pris par l'une ou l'autre des parties. Qu'il s'agisse des forces ou des faiblesses, ce premier bilan amène à faire un certain nombre de constats ou de remarques auxquels le gestionnaire devra porter attention. Il précise en outre les éléments qui caractérisent l'approche de communication.

A Déterminer avec la direction les buts recherchés en matière de communication

Dans les faits, il faut répondre à la question suivante: Quel résultat la direction cherche-t-elle à obtenir au terme de la présente négociation ?

La réponse pourrait être, par exemple, que la période de négociation se déroule dans un esprit positif et constructif et qu'elle soit l'illustration de relations de travail axées sur la résolution de problèmes. Ou que, par le biais des ententes conclues, l'organisation soit perçue par les différents publics cibles, dont les syndicats, comme :

- ▶ une administration qui est constamment à la recherche de l'optimisation de ses ressources;
- ▶ une administration qui mise sur des employés compétents, efficaces et bien formés;
- ▶ une administration qui traite équitablement ses employés.

B Définir clairement un mandat communicationnel

L'exécution d'un mandat de communication est en quelque sorte le but ultime visé sur le plan de la communication.

Exemple de mandat général de communication :

- ▶ Tout en démystifiant le processus de négociation, s'assurer que tous les acteurs comprennent les enjeux, adhèrent aux solutions retenues et soient convaincus que l'entente est la meilleure qui puisse être atteinte.

C Fixer les objectifs généraux à atteindre, qui sont une concrétisation du mandat

Par exemple :

- ▶ Informer de l'évolution des négociations la direction, les gestionnaires et les employés syndiqués.
- ▶ Établir des liens et tracer des lignes de communication entre l'équipe de soutien aux négociations et la direction.
- ▶ Obtenir l'adhésion des gestionnaires aux orientations présentées par la direction.

D Énoncer clairement les principes directeurs en matière de communication

Par exemple :

- ▶ Un employé est d'abord l'employé de l'entreprise avant d'être un membre du syndicat.
- ▶ La transparence et la régularité s'imposent dans la diffusion de l'information.
- ▶ Il faut respecter l'ordre de diffusion de l'information : la haute direction et les élus, si tel est le cas, les gestionnaires de tous les niveaux, les employés et les médias s'il y a lieu.

E Déterminer chacun des objectifs spécifiques ou chacune des actions de communication

LES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	LEUR CONCRÉTISATION
Bien arrimer les communications externes et internes	<ul style="list-style-type: none"> – En ayant une équipe « plaque tournante » qui harmonise toutes les communications. – En développant un langage commun : partenariat, concertation, harmonisation, etc. – En travaillant en collaboration avec l'équipe de communication interne pour tous les outils qui s'adressent aux employés. – En informant d'abord à l'interne avant de passer à l'externe.
Bien définir les rôles de chacun et établir les liens essentiels de confiance	<ul style="list-style-type: none"> – En élaborant un organigramme des communications.
Mettre les gestionnaires dans le coup	<ul style="list-style-type: none"> – En les informant en premier des changements qui influenceront sur leur gestion quotidienne. – En mettant au point des outils de communication qui leur sont propres.

F Bâtir le plan en distinguant chaque action de communication

Ce plan doit comprendre les actions suivantes :

- ▶ Le public cible (employés, direction, actionnaires, élus, presse spécialisée, éditorialistes, etc.).
- ▶ Les objectifs spécifiques en rapport avec ce public cible.
- ▶ Le ou les outils de communication (bulletin, site Internet, courriel, ligne téléphonique, etc.).
- ▶ La fréquence de diffusion de l'outil.
- ▶ Les personnes qui collaboreront à la création ou à la diffusion de l'outil.

Exemple :

Public cible	Objectif 1	Moyen 1.1	Fréquence	Collaborateurs
		Moyen 1.2	Fréquence	Collaborateurs
	Objectif 2	Moyen 2.1	Fréquence	Collaborateurs

Au terme de ce processus, la direction aura clairement défini ses orientations en matière de communication. Un budget pourra alors être alloué et le RC possédera un outil précieux qui le guidera tout au long de la négociation.

4 Demander des analyses et des statistiques

Un certain nombre d'analyses et de statistiques serviront d'arguments lors des discussions à la table de négociation. Elles alimenteront également le contenu des communications.

Ces études sont parfois longues à faire – il est ici question de semaines ou de mois – notamment lorsqu'elles sont réalisées par des firmes externes. Elles peuvent porter sur une comparaison des marchés, sur les coûts rattachés à l'embauche d'un employé et qui, pour l'entreprise, augmentent d'autant le coût de la main-d'œuvre, etc. En plus de celles menées par votre personnel des finances, des ressources humaines et des relations du travail, certaines études peuvent être réalisées par l'Institut de la statistique du Québec ou par Statistique Canada.

L'avantage de ces dernières organisations est qu'elles sont reconnues pour être neutres et que la qualité de leurs méthodes d'analyse ne fait pas de doute.

5 Élaborer une approche de résolution de problèmes potentiels

Il est plutôt fréquent que, d'une négociation à l'autre, les mêmes moyens de pression soient utilisés. Ralentissement de travail, tracts, port du jean, camions colorés, autocollants, grève, bris d'équipement, autant de moyens dont il importe de dresser la liste.

Une fois cette liste en main, les gestionnaires doivent, pour chaque moyen de pression, déterminer ce que devrait être la réaction de la direction et la commenter. Est-il justifié de réagir de façon semblable dans tous les cas ?

On doit se demander par ailleurs si une formation particulière des gestionnaires pourrait réduire les inconvénients pour la clientèle, ou si les médias peuvent devenir des alliés.

Par exemple, les employés d'une grande entreprise menaçaient de faire la grève. En prévision d'une telle éventualité, un certain nombre de gestionnaires reçurent une formation afin d'être en mesure d'effectuer les tâches techniques de leurs employés. Les syndiqués avaient même été informés de ce fait. En conséquence, les gestionnaires étaient beaucoup moins stressés devant la menace de grève ; ils étaient outillés. Lorsque la grève fut déclenchée, les gestionnaires prirent la relève des syndiqués et la clientèle reçut les services auxquels elle avait droit.

De même, certains syndiqués peuvent parfois poser des gestes de vandalisme ou prononcer des paroles intimidantes, et ce, habituellement sans témoin. Mais si des caméras les prennent sur le vif et que les propos sont diffusés dans les médias, il y a de fortes chances que ces comportements désobligeants cessent rapidement. La complicité des médias est alors un atout, à plus forte raison, s'il s'agit d'un bien public.

Les employés peuvent exprimer leur insatisfaction au cours de la négociation. Il est cependant important de réduire au minimum l'effet de cette insatisfaction sur la clientèle, de même que le stress du personnel. Cela exige de la direction qu'elle soit prévoyante. Des attentions que les gestionnaires sur le terrain apprécient.

L'élaboration d'une telle approche de résolution de problèmes potentiels facilitera également le travail du RC. Ayant prévu les étapes à suivre, il lui suffira, si de telles situations se présentent, d'appliquer le plan établi et les solutions retenues.

R È G L E

2

OSER
SANS HÉSITER

Oser veut dire ne pas se limiter aux règles tacites et culturelles de l'organisation. Avant même qu'il soit question de budget, nos craintes limitent nos actions sans qu'elles aient été éprouvées sur le terrain. La direction censure régulièrement sa propre imagination.

À l'opposé, les délégués syndicaux font souvent preuve d'une grande imagination dans leurs actions de communication. Ainsi, au moment d'une grève dans le secteur hôtelier, la direction menaçait de soumettre une demande d'injonction contre le syndicat sous prétexte que les pancartes des manifestants nuisaient à leur image et à la circulation des clients.

Les syndiqués ont alors fabriqué de toutes petites pancartes, juste assez grandes pour tenir sur un bâton de Popsicle. Cette action inusitée a attiré les médias, qui ont alors donné une très grande visibilité aux grévistes.

De même, les directions hésitent à rendre publiques un certain nombre d'informations. Pourtant, les grandes orientations visées par la négociation, les défis, et les préoccupations de l'organisation, de même que les demandes syndicales excessives, s'ils sont connus, jouent le plus souvent en faveur de l'entreprise.

1 Faire connaître publiquement les orientations, les défis et les préoccupations de l'organisation

Il ne faut pas hésiter à faire connaître publiquement les éléments du contexte dans lequel baigne l'organisation et qui doivent être considérés lors des discussions entre les parties, au-delà de leur présentation à la table de négociation.

Les grandes orientations, les préoccupations, notamment celles qui concernent les employés, les défis de l'industrie et les études pertinentes sont autant d'informations qui permettront à la direction de remplir son mandat communicationnel. Les gestionnaires, les employés et, le cas échéant, les médias locaux se montreront intéressés.

Si la direction souhaite que ses gestionnaires et ses employés suivent le déroulement de la négociation, elle a tout avantage à ce que le contexte organisationnel soit connu. Cela contribuera à faire comprendre le refus de certaines demandes formulées par le syndicat. Il faut simplement oser communiquer.

2 Faire connaître publiquement les demandes syndicales excessives

Si, après les avoir évaluées, l'employeur juge que les demandes syndicales sont démesurées, il doit oser les rendre publiques. Cette information devra d'abord être dûment étayée avant d'être transmise aux gestionnaires, aux employés et, s'il y a lieu, aux médias.

L'aspect argumentaire est important, puisque c'est là que réside toute la crédibilité de l'organisation. Il est nécessaire que la direction explique pourquoi elle rend publiques les demandes syndicales et en quoi celles-ci sont irrecevables. La pression sera alors du côté du syndicat, qui devra justifier ses positions.

Cette façon de faire provoque un retour rapide au réalisme. D'une part, par la communication, les employés sont informés de la position de la direction. Si cette position est logique, justifiée et clairement exposée, les employés, bien que probablement déçus, se rendront aux arguments avancés. Le travail du syndicat en sera simplifié d'autant.

D'autre part, les employés prendront également connaissance des explications de leurs représentants syndicaux. Ces demandes pourraient également faire l'objet de discussions au sein des familles et des cercles d'amis. Elles seront alors comparées avec celles d'autres secteurs d'activité ou d'autres entreprises. Toute cette information alimentera la réflexion des syndiqués.

Finalement, par l'entremise des médias, si les arguments sont solides et justifiés, l'organisation s'attire la faveur du public. Un atout à conserver précieusement, ne serait-ce que pour l'image et la renommée de l'organisation.

3 Dissiper les rumeurs

Nous avons abordé précédemment la question des rumeurs, mentionnant alors que la transmission de l'information pertinente évitait la propagation de nouvelles erronées. Mais certaines personnes ou certains groupes peuvent trouver un intérêt à voir la rumeur se répandre.

La majorité des rumeurs contribuent à détériorer le climat organisationnel. Reconstruire celui-ci demande beaucoup d'efforts et peut prendre plusieurs années. Il est donc important, même si a posteriori aucune affirmation n'annule l'effet d'une rumeur, de rectifier rapidement les faits. Il s'agit alors de limiter les dégâts. Dans cette optique, il faut être à l'écoute de ce qui se passe à la base même de l'organisation. Un solide réseau de communication ascendante permet de recueillir à temps ce type d'information.

4 Informer par un envoi à domicile

Il est vrai que les syndicats réagissent aux premières communications envoyées à domicile, mais cette réaction s'estompe rapidement lorsqu'ils se rendent compte que le contenu est réel, respectueux et conforme aux discussions à la table de négociation. Aucune règle, aucune loi n'empêche un employeur de faire parvenir de l'information au domicile de ses employés.

Il faut que l'employeur ose le faire, et cela, pour plusieurs raisons :

- ▶ Il évite ainsi les rassemblements spontanés d'employés sur les heures de travail, si l'information est donnée sur les lieux de travail.
- ▶ Les employés peuvent prendre le temps nécessaire pour lire, relire et relativiser l'information qu'ils auront reçue à domicile.
- ▶ D'autres membres de la famille peuvent également avoir accès au bulletin. Son contenu pourra faire l'objet d'une discussion. Une discussion entre conjoints ou entre amis qui travaillent à des endroits différents et qui bénéficient de conditions de travail différentes aura pour effet de mettre les choses en perspective.
- ▶ Un envoi postal au personnel permet d'informer simultanément l'ensemble des employés syndiqués et de contrôler le contenu de l'information.

Ainsi que nous l'avons souligné plus haut, l'employeur n'a pas de permission à demander. Cependant, afin de maintenir de bonnes relations, il peut juger opportun de transmettre aux représentants syndicaux siégeant à la table de négociation une copie de l'information au moment même où celle-ci est expédiée aux employés.

Dans un même ordre d'idées, il est fréquent que le syndicat présente sous un jour défavorable une proposition de règlement que la direction considère pourtant comme étant juste et équitable. Il ne faut pas hésiter à communiquer cette proposition directement aux employés, accompagnée d'arguments factuels à l'appui.

Il faut attacher un soin particulier au contenu et il est en général profitable de consulter des spécialistes en la matière.

Il importe de se rappeler que les employés doivent également être informés de la teneur des propositions de leur entreprise. Il n'appartient pas au syndicat, mais plutôt à l'employeur de faire connaître aux employés les raisons qui militent en faveur d'une proposition. Il appartient également à l'employeur d'expliquer les raisons pour lesquelles il ne peut acquiescer à certaines demandes syndicales. Le dire à la table de négociation ne suffit pas.

R È G L E

3

APPLIQUER LE PLAN DE COMMUNICATION

Le responsable des communications (RC) a élaboré le plan de communication à utiliser en période de négociation. Il est important que les gestionnaires y adhèrent et le respectent, car, nous l'avons mentionné, les pressions seront fortes par moments pour s'écarter du plan adopté.

Lors de soubresauts, le RC devra s'en tenir à ce qui a été convenu, demeurer solidaire des responsables de la négociation et respecter le rythme de la négociation. Le compte rendu, les remises en question et les recommandations relèvent davantage du bilan des négociations. Dans le feu de l'action, il faut s'en tenir au plan.

Il faudra cependant prévoir un certain temps avant que l'approche prévue dans le plan produise ses effets; la patience est alors souvent la meilleure alliée. Être convaincu et convaincant est aussi déterminant pendant cette période.

1 Demeurer solidaire des responsables de la négociation

Le but ultime de la communication consiste à soutenir le processus et à faciliter l'entente entre les parties. Tous les gestes de communication doivent être posés en ce sens.

La réussite et l'à-propos des communications sont tributaires de la participation du RC aux rencontres portant sur l'élaboration des mandats, de même qu'aux séances d'orientation et de débriefage portant sur le déroulement de la négociation.

Ainsi, le RC élabore le plan de communication et le fait approuver par la direction et l'ensemble des gestionnaires. En tant que gardien du suivi du plan de communication, il se doit de le respecter lui-même et de le faire respecter. Il développe les outils de communication qui en découlent, rédige, fait l'analyse des informations qui circulent. Il organise les séances d'information pour les gestionnaires et, s'il y a lieu, les conférences et les points de presse. Il répond au besoin aux questions des journalistes.

Il appartient en outre au RC de choisir la forme que prendra chacune des communications. Par ailleurs, le contenu doit être validé par les responsables de la négociation afin qu'il soit conforme à ce qui se déroule à la table de négociation.

À ÉVITER

Intervenir sur la forme que prendra la communication, car celle-ci risquerait alors de se complexifier au point où seuls les spécialistes la comprendraient. Faut-il rappeler que cette communication s'adresse à des non-spécialistes de la négociation ?

Enfin, il importe que les rôles soient clairement compris et acceptés dès le départ: la forme appartient au spécialiste des communications et le fond, aux responsables des négociations.

2 Suivre le rythme de la négociation

La communication doit suivre le rythme de la négociation. Cependant, il est important qu'il y ait une régularité dans la communication. Le RC doit profiter des temps morts de la négociation pour transmettre des informations qui seront utiles lors de la reprise de celle-ci. Cette façon de faire permettra au RC d'être proactif par rapport au déroulement de la négociation.

Par exemple, les coûts de main-d'œuvre, la situation concurrentielle de l'organisation, la mission et la vision de l'organisation sont autant de sujets qui peuvent combler les temps morts de la négociation.

À ÉVITER

Ne communiquer que lorsque les discussions sont dans l'impasse ou lorsqu'un moyen de pression se prépare. Lorsqu'on réagit uniquement à ces occasions, les employés établissent un lien direct entre communication et mauvaises nouvelles. La direction se met dans une position de défense et de réaction, ce qui est de nature à contrarier l'effet recherché: créer un contexte favorable lorsque la négociation reprendra.

R È G L E

4

SUIVRE LA LIGNE DE COMMUNICATION

La règle d'or en la matière consiste à veiller à ce que les employés reçoivent l'information directement de leur organisation plutôt que d'autres sources. On se souvient d'annonces d'expansion, de réduction ou de fermeture d'entreprises apprises par la télévision ou les journaux. Il s'agit là d'un manque flagrant de considération, de respect et d'estime envers les employés.

La tentation peut être grande d'informer d'abord les actionnaires et le grand public. Il est impératif, surtout en période de négociation, de respecter l'ordre de diffusion de l'information : les gestionnaires de l'organisation d'abord, suivis des employés, des actionnaires et du grand public.

L'objectif communicationnel est entre autres de maintenir la crédibilité de l'ensemble de l'organisation. Les gestionnaires de premier niveau directement en contact avec les employés doivent être en mesure de répondre adéquatement aux questions qui leur seront posées. Il est anormal que ce soient les employés qui informent leurs gestionnaires de l'évolution et des résultats de la négociation.

L'organisation a les moyens de communiquer l'information. Elle détient l'information et elle décide du moment de sa sortie. Il ne lui reste qu'à déterminer comment s'y prendre pour que l'information soit comprise et perçue comme étant la meilleure décision à prendre dans les circonstances.

Il peut arriver que la règle de l'interne avant l'externe soit difficile à respecter. Par exemple, après de longues négociations, les parties sont enfin parvenues à une entente sur la convention collective; la tentation est alors forte de rédiger un communiqué de presse et d'en informer officiellement les médias. Si l'ordre de diffusion des communications ne peut être respecté, il convient de diffuser l'information simultanément aux employés et aux médias en utilisant les réseaux de communication interne appropriés.

À ÉVITER

Les longs processus d'autorisation avant que le RC puisse diffuser l'information. Le laps de temps entre la rédaction et les approbations finales doit être écourté de façon à respecter les échéanciers. En effet, la pertinence et le moment de la transmission d'une communication déterminent son efficacité.

La longueur du délai est encore plus important lorsque la communication concerne les médias. Car, au terme du processus, il y a les heures de tombée et la nouveauté de l'information. Si l'heure de tombée est dépassée, la nouvelle est automatiquement désuète et mise de côté.

R È G L E

5

ÉTABLIR QUOI DIRE ET COMMENT LE DIRE

Lorsque l'on communique une information, il est important d'adapter le discours – le contenu – en fonction de l'intérêt et des préoccupations des publics cibles auxquels on s'adresse. La négociation d'une convention collective ne fait pas exception à cette règle. La direction, les gestionnaires, les employés et le grand public s'intéressent à des aspects différents de la négociation.

	Grands enjeux et défis	Évolution de la négociation commentée	Évolution de la négociation factuelle	Statistiques
Haute direction	X	X		X
Gestionnaires	X	X		X
Employés	X		X	X
Journalistes spécialisés	X		X	X
Éditorialistes	X	X		X
Hebdos locaux	X		X	X

Tous les publics peuvent être intéressés par les grands enjeux de la négociation et les statistiques. Lorsqu'on s'adresse aux gestionnaires, on peut détailler les intentions de la direction en matière de négociation. Lorsqu'on s'adresse aux employés, il faut avoir un discours plus généraliste et mettre les faits en exergue, c'est-à-dire diffuser des informations vérifiables qui ne peuvent être contestées par le syndicat. Cette nuance est très importante, car, par le ton et les propos tenus, la direction peut donner l'impression de vouloir négocier directement avec les employés, ce qui est à proscrire.

En période de négociation, la sensibilité est vive chez tous les membres de l'organisation. Le RC ainsi que tout porte-parole patronal doivent être prudents dans leur manière de communiquer. **Un seul mot, un geste mal interprété peut déclencher le plus nuisible des malentendus. C'est pourquoi le choix des mots revêt une importance capitale. Là encore, il sera avantageux de consulter des spécialistes.**

La tentation sera parfois très forte de transformer la communication factuelle en une communication partisane. Le RC devra faire abstraction de sa colère, de ses frustrations et de ses déceptions. Il devra en outre tâcher de rester au-dessus de la mêlée, d'adopter un ton ferme, tout en restant maître de ses émotions, même si cela ne va pas toujours de soi.

Les réactions de dépit sont humaines, mais il ne faut pas oublier que l'objectif est de soutenir et de faciliter la négociation et, surtout, de ne pas lui nuire.

La communication doit en tout temps être rassembleuse, respectueuse, jamais hargneuse ni accusatrice. Se mettre à la place du récepteur, de celui qui prendra connaissance du message, est toujours un bon moyen d'éviter les écarts.

Il est également fort important d'être clair et de choisir ses mots en fonction du public auquel on s'adresse. Les employés ont généralement des préoccupations différentes de celles de leurs gestionnaires; les questions budgétaires et de concurrence internationale ne font pas partie de leur lot quotidien. Si vous souhaitez qu'elles le deviennent, il faut rendre cette information accessible. Ainsi, démontrer l'influence de la concurrence internationale sur leur travail quotidien fera des employés des récepteurs susceptibles d'adhérer à la vision et aux préoccupations de l'organisation.

À ÉVITER

Réagir à une communication désobligeante. Le RC doit être proactif en suivant le plan de communication et en ne se laissant pas entraîner sur un autre terrain.

Ne pas réagir à une communication désobligeante peut paraître un conseil étrange. Rappelons à cet égard qu'une communication désobligeante fait appel à l'émotivité du

récepteur. L'intention derrière une telle communication peut être d'entretenir la controverse, de ternir la réputation de l'organisation, de miner sa crédibilité ou d'éloigner la communication des véritables enjeux. Le RC doit avant tout faire appel à sa raison. Il lui sera très difficile de ne pas succomber, mais d'énormes pressions s'exerceront sur lui pour qu'il sauve l'honneur de l'organisation.

Cependant, avec le temps, la raison l'emportera. Maintenir la communication sur un plan rationnel, se limiter à des statistiques et à des faits vérifiables favoriseront l'atteinte de l'objectif communicationnel.

À l'inverse, y répondre directement alimente la rumeur. De plus, la controverse est toujours énergivore et perturbe les discussions à la table de négociation. Il est alors difficile d'y mettre fin. Au mieux, il importe de ramener l'attention sur les véritables enjeux. Plus tard, peut-être, l'organisation aura l'occasion de rétablir subtilement les faits sans alimenter la controverse.

R È G L E

6

SE DOTER D'OUTILS ADÉQUATS

Si le contenu des communications doit être rédigé d'une façon précise, le choix des outils de communication – le contenant – est tout aussi important. Ceux-ci devront donc être choisis adéquatement en fonction du public cible et du message à transmettre. Voici les outils qui sont habituellement utilisés tant pour les communications avec les publics internes de l'organisation que pour les communications avec les publics externes.

1 À l'interne

	Haute direction	Gestionnaires	Employés
Messagerie vocale à options multiples		X	X
Conférence téléphonique	X	X	
Site Internet		X	X
Courrier électronique et groupe de discussion	X	X	
Guide du gestionnaire		X	
Bulletin d'information	X	X	X
Rencontres d'information	X	X	

■ La messagerie vocale

La ligne téléphonique à options multiples ressemble à une grande boîte vocale que l'on divise en fonction de thèmes ou de destinataires. Les sept chiffres du numéro de téléphone permettant de joindre la boîte sont les mêmes pour tous les destinataires. Seul le numéro de la sous-section varie (exemple: composez 123-4567 et faites le 1 si vous êtes un gestionnaire, faites le 2 si vous êtes un syndiqué, etc.).

Ainsi, un seul numéro de téléphone permet à différents utilisateurs d'avoir un accès direct au message qui leur est destiné. Diffuser un seul numéro est facile.

Dans ce contexte, c'est le destinataire qui choisit le moment où il souhaite recevoir l'information. Un employé peut toujours accéder au message destiné au gestionnaire. C'est en effet une façon de démontrer le sérieux de l'organisation en matière de transparence.

De plus, pour une intervention rapide, un service téléphonique peut être programmé pour transmettre simultanément dans la boîte vocale personnelle de plusieurs utilisateurs un message préenregistré. Par exemple, tous les gestionnaires pourraient, au même moment, recevoir un appel téléphonique de la direction diffusant une information utile à leur gestion ou à la compréhension des événements. Au lieu que ce soit le destinataire qui décide du moment qui lui convient pour prendre connaissance de l'information, c'est le RC qui transmet l'information directement aux destinataires visés au moment qu'il juge opportun.

La messagerie vocale présente les avantages suivants :

- ▶ C'est un outil de communication très flexible qui permet d'informer rapidement et régulièrement employés et gestionnaires de l'évolution de la négociation.
- ▶ Le contenu de chaque boîte vocale est adapté au destinataire.
- ▶ L'information est uniforme pour un groupe donné de destinataires.

Par contre :

- ▶ Elle se limite à des messages courts et simples. Les communications trop longues et trop complexes irritent le récepteur, qui raccroche avant la fin du message.

Quel genre de message peut-on y trouver ?

- ▶ La messagerie vocale est recommandée pour une information courte et factuelle.

■ La conférence téléphonique

La conférence téléphonique est un outil qui peut être utilisé par différents groupes d'intérêts au sein de l'organisation.

La conférence téléphonique présente les avantages suivants :

- ▶ Elle permet de réunir au moment convenu des intervenants qui se trouvent à des endroits différents.
- ▶ Elle favorise la simultanéité dans les échanges.

Par contre :

- ▶ Elle exige de la discipline. Car, comme les participants ne se voient pas, leur attention se relâche.
- ▶ Le coût peut être élevé si l'entreprise fait quotidiennement usage des services offerts par les firmes spécialisées.

Quel genre d'information peut-on y trouver ?

- ▶ Les enjeux de la négociation.
- ▶ Des explications permettant aux gestionnaires de pouvoir, à leur tour, répondre adéquatement à des questions.
- ▶ De l'information qui aidera à comprendre les événements qui se produiront à brève échéance.

■ Le site Internet

Le site Internet permet de rendre facilement accessibles des renseignements destinés à divers publics.

Le site Internet présente les avantages suivants :

- ▶ Par des niveaux d'accès différents, il informe à la fois les gestionnaires et les employés.

- ▶ L'information y est uniforme et accessible en tout temps.
- ▶ Il garde en mémoire un historique de l'évolution de la négociation.
- ▶ Les employés qui, dans le cadre de leurs fonctions, n'ont pas accès à l'informatique, peuvent y accéder directement à partir de leur domicile.
- ▶ Le site est une source d'information pour les médias qui le consultent. Bon nombre d'appels concernant les statistiques, l'évolution de la négociation, les communiqués de presse, etc., seront ainsi évités. Les médias prendront l'habitude de consulter le site de l'organisation avant de s'adresser au RC.

Par contre :

- ▶ L'Internet est une technologie assez lourde.
- ▶ C'est un moyen de communication plutôt coûteux pour une petite ou une moyenne entreprise.
- ▶ Pour maintenir l'intérêt des usagers à l'égard de l'information qui se trouve sur le site, celui-ci doit régulièrement être mis à jour en suivant le rythme de la négociation.

Quel genre d'information peut-on y trouver ?

- ▶ Une description claire des enjeux et du contexte dans lequel se fait la négociation.
- ▶ Des statistiques, des tableaux, des éléments vidéo.
- ▶ Des comparaisons avec des secteurs d'activité semblables.
- ▶ Une brève description des sujets discutés à chaque table de négociation, y compris la date des rencontres.
- ▶ Une convention collective.

■ Le courrier électronique et les groupes de discussion

Dans la mesure où il existe un système de courrier électronique au sein de l'organisation et que le personnel a accès à un ordinateur, l'envoi de courriels permet de transmettre une information particulière à des groupes différents de destinataires.

Ainsi, il est possible de créer un groupe de discussion où les gestionnaires peuvent échanger sur leurs façons de gérer une situation donnée.

Le courriel présente les avantages suivants :

- ▶ En créant des groupes particuliers de destinataires, on peut informer simultanément tout un ensemble d'utilisateurs.
- ▶ L'information est diffusée rapidement.
- ▶ L'information est uniforme.

Quel genre d'information peut-on y trouver ?

- ▶ Dans un groupe de discussion : échange d'informations, de conseils, etc.
- ▶ Des documents divers :
 - notes de service ;
 - communiqués de presse ;
 - convocations ;
 - tableaux ;
 - rapports portant sur le bilan des négociations et l'état du climat organisationnel.

■ Le guide du gestionnaire en période de négociation

Il s'agit d'un outil de référence pour les gestionnaires qui leur indique comment gérer différentes situations susceptibles de survenir en période de négociation. Il doit être rédigé et distribué avant même le début de la négociation.

Le guide présente les avantages suivants :

- ▶ De format de poche, il permet aux gestionnaires de savoir à l'avance comment agir lorsqu'ils sont placés dans une situation particulière.
- ▶ L'information et les consignes sont uniformes pour tous les gestionnaires et facilitent la gestion des situations qui peuvent se présenter.

Quel genre d'information peut-on y trouver ?

- ▶ Les droits des syndiqués.
- ▶ Les droits de l'employeur.
- ▶ Les attitudes à adopter au regard de l'ensemble des événements qui peuvent survenir en période de négociation.
- ▶ Les coordonnées des personnes responsables de la négociation.

■ Le bulletin d'information

Le bulletin d'information sert avant tout à faire état de l'évolution des discussions à la table de négociation ; il explique et présente en détail certains faits. Sa parution suit le rythme de la négociation. Le bulletin peut être simplement une feuille recto verso de format $8 \frac{1}{2} \times 11$ po ou de $8 \frac{1}{2} \times 14$ po.

Il peut exister un bulletin pour chaque groupe de destinataires. Certains bulletins peuvent être transmis par courriel, alors que d'autres peuvent être envoyés par la poste.

Le bulletin d'information présente les avantages suivants :

- ▶ L'information peut être adaptée en fonction de chaque groupe.
- ▶ L'information est uniforme pour un groupe donné.

Quel genre d'information peut-on y trouver ?

- ▶ L'évolution de la négociation.
- ▶ Des tableaux et des graphiques.

■ Les rencontres d'information

Principalement destinées aux gestionnaires, ces rencontres à caractère privé sont très appréciées. Elles doivent se tenir d'une manière régulière.

Les rencontres d'information présentent les avantages suivants :

- ▶ Elles permettent d'apaiser les inquiétudes des gestionnaires et de répondre à leurs préoccupations.
- ▶ Elles favorisent les échanges et les discussions.

Par contre :

- ▶ Le moment de la rencontre peut ne pas convenir à tous.

Quel genre d'information peut-on y trouver ?

- ▶ Tous les sujets peuvent être abordés.

2 À l'externe

Outils de communication	Publics cibles		
	Journalistes spécialisés	Éditorialistes	Hebdos locaux
Site Internet	X	X	X
Rencontres avec les journalistes		X	
Tournée des médias	X		X
Communiqués de presse	X	X	X
Points de presse et conférence de presse	X		X

Tout journaliste spécialisé ou éditorialiste suivant l'évolution de la négociation d'une organisation est à la recherche de la nouvelle. Il importe que le journaliste interprète les propos et les actions dans le contexte approprié et qu'il soit tenu informé des tenants et des aboutissants de la négociation.

■ Le site Internet

Ainsi que nous l'avons mentionné précédemment, le site Internet est une excellente source d'information pour les journalistes pourvu que sa mise à jour soit régulière.

■ Les rencontres avec les journalistes

Il est primordial qu'une ou des rencontres précèdent le début de la négociation afin que les journalistes prennent connaissance des intentions de l'organisation. Il est également important de tenir des rencontres régulières, en suivant l'évolution de la négociation.

Ces renseignements ne se retrouveront pas nécessairement dans les journaux le lendemain d'une rencontre avec les journalistes. Ils serviront plutôt de toile de fond à partir de laquelle les journalistes pourront interpréter les événements qui marqueront la négociation.

Il importe de préparer ces rencontres à l'aide de faits précis, de tableaux et de graphiques. Il faut ouvrir grand les canaux de communication et répondre à toutes les questions. Il faut également en profiter pour présenter aux journalistes la personne à qui ils pourront s'adresser par la suite.

Les rencontres avec les journalistes ne présentent aucun réel désavantage si l'organisation est disposée à être transparente dans sa communication.

Les rencontres présentent les avantages suivants :

- ▶ Les journalistes peuvent rencontrer les responsables de la négociation et obtenir, de leur part, des réponses à toutes leurs questions.
- ▶ Les rencontres favorisent également les échanges et les discussions.

Par contre :

- ▶ Il faudra éviter que les médias entrent directement en contact avec les négociateurs patronaux. Ces derniers devraient généralement diriger les journalistes vers le RC.

Quel genre d'information peut-on y trouver ?

- ▶ Tous les sujets possibles.
- ▶ Après un bilan sommaire de l'évolution de la négociation par les représentants patronaux, les journalistes sont libres de poser leurs questions.

■ La tournée des médias

Il peut être intéressant de rencontrer les médias séparément, car leurs préoccupations varient; ces dernières pourront ainsi être traitées plus spécifiquement. Par ailleurs, l'organisation a peut-être un message à transmettre à la population. En prenant la peine de rencontrer les médias un à un, dans un court laps de temps, une même nouvelle pourra être reprise au même moment par des médias différents.

Selon l'endroit où l'organisation est géographiquement située, elle a accès à un plus ou moins grand nombre de médias électroniques et imprimés. Si l'organisation décide de communiquer sur la place publique, il est important pour elle de ne négliger aucun média, notamment les médias locaux. Une fois de plus, il est question ici de respect. Les journaux locaux sont lus par les clients, les employés et leur famille; ils traitent de préoccupations locales qui ont leur importance.

Les tournées présentent les avantages suivants :

- ▶ Elles permettent aux journalistes de rencontrer les responsables de la négociation et d'obtenir, de leur part, des réponses à leurs questions en tenant compte des préoccupations de leur lectorat.
- ▶ Elles favorisent les échanges et les discussions.
- ▶ Elles permettent une certaine simultanéité et homogénéité de la couverture médiatique.

Par contre :

- ▶ Cette démarche est plus exigeante sur le plan de la disponibilité pour les porte-parole.

Quel genre d'information peut-on y trouver ?

- ▶ Tous les sujets possibles.
- ▶ Après un bilan sommaire de l'évolution de la négociation par les représentants patronaux, les journalistes sont libres de poser leurs questions.

■ Les communiqués de presse

Le communiqué de presse est l'outil par excellence pour transmettre un message d'intérêt public. Avant de diffuser un communiqué, le RC doit s'assurer que la direction, les gestionnaires et les employés en ont pris connaissance.

Lorsque les parties en arrivent à un accord de principe, un communiqué conjoint peut être publié. Après entente des deux parties sur le contenu, on doit dans ce cas donner l'opportunité à chaque partie de s'exprimer et joindre les deux citations au texte, s'il y a lieu.

Les communiqués présentent l'avantage suivant :

- ▶ Ils permettent de diffuser l'information sans que les journalistes aient besoin de se déplacer.

Par contre :

- ▶ Si l'information est le moins complexe et soulève de nombreuses questions, la conférence de presse est, dans ces circonstances, un moyen plus approprié.
- ▶ Il est fortement déconseillé d'utiliser le communiqué de presse pour répondre à des allégations du syndicat. Négocier sur la place publique est à proscrire.

Quel genre d'information peut-on y trouver ?

- ▶ Une indication des mesures qui seront prises en cas de grève.

- ▶ La mention de demandes syndicales excessives.
- ▶ Un accord de principe.

■ Les points de presse et les conférences de presse

Une fois mis en place différents outils de communication tels que l'Internet, les tournées médiatiques et les rencontres de presse, il est probable que le besoin de faire des conférences de presse soit moins pressant. L'information est accessible par d'autres moyens qui permettent aux journalistes de suivre l'évolution de la négociation. Les conférences et les points de presse sont utiles lorsque l'information à transmettre est complexe et exige d'être nuancée.

La négociation d'une convention collective est un événement normal dans la vie d'une organisation. Il est alors important de mettre à l'avant-scène les personnes qui ont l'habitude de s'adresser aux médias. Dans la mesure du possible, il faut garder les plus hauts dirigeants pour annoncer les bonnes nouvelles, en évitant d'associer leur image aux nouvelles impopulaires.

À cet égard, la stratégie de communication utilisée par Hydro-Québec lors de la tempête de verglas est exemplaire. L'un des principaux porte-parole de la société d'État lors de cette période, Steve Flanagan, avait occupé l'avant-scène des médias en janvier 1998. Le bilan des pannes d'électricité était régulièrement mis à jour.

Au cœur du drame qui se jouait, Hydro-Québec était continuellement sous les feux de la rampe. Or, ses relationnistes avaient tellement bien fait leur travail que la cote de popularité de la société d'État a atteint 93 % au milieu de la crise !

Les points de presse et les conférences de presse présentent l'avantage suivant :

- ▶ Ils permettent d'expliquer plus en détail des nouvelles d'intérêt public qui sont plus ou moins complexes.

Par contre :

- ▶ Il est fortement déconseillé d'utiliser la conférence ou le point de presse pour répondre à des allégations du syndicat. Négocier sur la place publique est à proscrire.

Quel genre d'information peut-on y trouver ?

- ▶ L'annonce du début des négociations.
- ▶ L'annonce de mesures qui seront prises pour contrer des moyens de pression qui affectent la population.
- ▶ L'annonce de la signature d'une convention collective.

La liste des outils de communication présentée ici est générale. L'entreprise devra choisir judicieusement ceux qui lui conviennent en fonction du territoire qu'elle couvre, de sa taille et des outils de communication dont elle dispose déjà.

À ÉVITER

Négliger le rôle de l'information. Les organisations développent de très bons outils de communication, qui véhiculent une information de première main, mais la plupart des employés en ignorent l'existence; ils ne peuvent donc y recourir. Il est important de se pencher sur la façon dont un destinataire saura comment et où trouver l'information qui le concerne.

R È G L E

7

ÉVALUER SON APPROCHE

Une fois tous les outils en place et les discussions en cours, l'organisation doit atteindre le but et les objectifs prédéterminés. L'un de ces objectifs est certes de créer et de maintenir un climat de travail harmonieux pendant la période que durera la négociation. Le cap est-il maintenu ? Comment les employés ont-ils interprété le message ? Quelle est la position des éditorialistes ? Le RC doit être en mesure d'évaluer régulièrement l'effet de ses communications et les réactions qu'elles suscitent.

1 Le suivi et l'analyse de tous les documents

Un suivi et une analyse des coupures de presse, de la transcription littérale des propos tenus dans les médias électroniques, des communiqués de presse, des tracts et des journaux syndicaux qui parlent de la négociation permettent au RC, qui fera rapport à la direction, d'évaluer la réaction des différents intervenants.

Si le nombre de médias qui couvrent la nouvelle est élevé, le RC peut faire appel à certaines firmes de communication spécialisées dans le repérage d'extraits médiatiques. Ces firmes suivent l'actualité pour une organisation et lui transmettent le contenu des propos qui ont été tenus publiquement.

Il est important d'écouter ces propos, de les analyser, d'en tirer les conclusions nécessaires et de s'adapter au besoin.

2 Le rapport final

La mémoire est une faculté qui oublie et qui a la fâcheuse tendance à déformer la réalité. Il est donc extrêmement important de préparer au fur et à mesure le rapport final de communication. Il s'agit notamment de conserver tous les documents concernant la négociation : coupures de presse, cassettes audio, communiqués de presse, etc. Il est également important de noter les dates, les rencontres et les sujets qui ont été discutés, en plus de dresser la liste des moyens de pression et des actions menées sur le plan des communications.

Tout cela sera utile, d'une part, pour préparer la prochaine négociation et, d'autre part, en cas de conflit juridique, pour pouvoir se rappeler certains propos tenus publiquement, par les deux parties.

R È G L E

8

INFORMER LES GESTIONNAIRES

Une fois signée, la convention collective est souvent rangée dans le tiroir. On se dit alors que l'organisation va enfin pouvoir se consacrer à des choses plus importantes que la négociation d'une convention collective. Il s'agit là, à notre avis, d'une grave erreur. Au sortir d'une négociation, il importe d'informer les gestionnaires des modifications dans les conditions de travail et de s'assurer que la convention sera respectée et appliquée correctement, c'est-à-dire dans l'esprit des ententes conclues entre les parties. Le respect des ententes est

indissociable du climat de confiance qui doit régner à la table des négociations. Rappelons qu'une parole doit être respectée, alors qu'un texte peut être interprété de différentes façons. Se conformer à la parole donnée s'inscrit dans les valeurs de respect et de confiance, alors que l'interprétation renvoie davantage à des questions de droit, à un rapport de force et à une approche gagnant-perdant.

Il en va de même pour la poursuite des communications. Durant la période de négociation, gestionnaires et employés auront été habitués à recevoir de l'information sur l'organisation. Cette bonne pratique doit se poursuivre, à défaut de quoi la communication durant les négociations sera perçue et comprise comme une stratégie qui ne vise qu'à convaincre.

L'organisation a tout à gagner en poursuivant la communication des enjeux qui la concernent, de ses préoccupations, des défis à relever, de ses bons coups, de l'atteinte de ses objectifs, de sa situation concurrentielle, etc. L'organisation prépare ainsi les prochaines négociations.

CONCLUSION

Nous avons introduit ce guide en affirmant ***qu'avant d'être un syndiqué, un salarié est d'abord un employé de l'organisation qui retient ses services***. Nous avons ajouté que notre approche ne visait aucunement à contester le rôle de représentation du syndicat, bien au contraire. Dans cette optique, nous avons parlé de transparence, de valeurs de respect et de confiance. L'expérience nous a enseigné qu'il était profitable de miser sur l'intelligence des employés et de leurs représentants ainsi que sur leur capacité à comprendre les préoccupations, les défis et les enjeux de l'organisation, pour peu que celle-ci se donne la peine de les faire connaître au moyen d'une communication directe, franche et ouverte. Dans le cas contraire, selon une approche

traditionnelle de la négociation, on entretient un climat de méfiance **qui conduit à l'impasse**. Oser dire ce qui nous préoccupe rapporte et constitue le début d'une discussion qui pourra mener à des ententes.

Communiquer est aussi exigeant: on ne peut se limiter à dire et à écrire seulement ce qui nous arrange ou ce qui nous avantage. Grâce à des communications de qualité, le dialogue et la confiance s'installent, les employés et leurs représentants comprenant qu'ils doivent, eux aussi, relever les défis de l'organisation.

La communication à domicile nécessite une bonne dose de courage, du moins lors des premières publications. Mais cette communication s'impose rapidement et élimine toute forme de dénigrement des propositions de l'employeur pour laisser place aux discussions sur la qualité de celles-ci. Le débat se situe alors sur le plan rationnel plutôt qu'émotif. Il va de soi que la nature des propositions change également. Miser sur la compréhension plutôt que sur la ruse et le rapport de force demande que les propositions soient en accord avec le message véhiculé par la communication directe.

Souvent, les moyennes et grandes organisations disposent de ressources internes affectées aux communications. Nous croyons que ces ressources doivent être mises à contribution. Toutefois, nous vous conseillons de faire d'abord appel à des spécialistes de la communication qui ont l'habitude d'intervenir en période de négociation. Si, par contre, vous impliquez directement vos ressources internes dans le processus, le recours à des spécialistes ne demandera que quelques heures par semaine lorsque l'approche sera mise en place et la rédaction des premiers bulletins terminée. Vos personnes ressources, une fois familiarisées avec les approches et les façons de faire et de dire, pourront facilement prendre la relève lors de prochaines négociations.

- ▶▶ **Vous voulez changer le cours du déroulement des négociations ?**
- ▶▶ **Vous voulez que vos employés adhèrent à vos préoccupations et soient prêts à relever les défis de l'organisation ?**
- ▶▶ **Vous voulez que les représentants syndicaux deviennent vos alliés plutôt que vos ennemis ?**
- ▶▶ **Vous voulez que les négociations se déroulent dans le respect des individus et de votre organisation ?**
- ▶▶ **Vous voulez que votre organisation ne soit plus perturbée en raison des négociations ? Vous êtes prêts à mettre cartes sur table ?**
- ▶▶ **Vous voulez être reconnu comme une organisation enviable sur le plan de la qualité de ses relations de travail, une organisation qui mise sur l'intelligence de ses ressources humaines ?**
- ▶▶ **Vous voulez maintenir ou établir un climat de respect et de confiance ?**

OSEZ COMMUNIQUER AVEC VOS EMPLOYÉS.

**OSEZ CROIRE QUE VOS EMPLOYÉS
SONT CAPABLES D'ARRIVER
AUX MÊMES CONCLUSIONS QUE VOUS
S'ILS POSSÈDENT L'INFORMATION
QUE VOUS AUREZ OSÉ LEUR COMMUNIQUER.**

LES AUTEURS

Diplômée de l'Université de Montréal en communication organisationnelle, **Sylvie Lavoie** est depuis 1999 présidente de Orcom Communications et chargée de cours en communication appliquée à la Faculté d'éducation permanente de l'Université de Montréal. Elle a débuté sa carrière au sein du Groupe de recherche en communication organisationnelle (GISCOR) du Département de communication de l'Université de Montréal avant de créer, avec trois autres collègues, la firme Now Corporation spécialisée en communication événementielle. En créant par la suite Orcom Communications, elle décide de se spécialiser en communication interne et, plus spécifiquement, de venir en appui aux équipes responsables de la négociation de conventions collectives. Elle rencontre Marcel Béliveau alors que tous deux sont appelés à soutenir des équipes de négociation dont le mandat est de concilier près de 100 conventions collectives. Leur vision commune de la communication en milieu de travail les incite à rédiger ce guide pratique à l'intention des gestionnaires.

Marcel Béliveau possède une vaste expérience dans les relations du travail et particulièrement en matière de négociations collectives de travail. Il a commencé sa carrière dans l'entreprise privée où il a présidé un syndicat indépendant, dès 1964. De 1966 à 1979, il agit comme conseiller technique pour un grand syndicat d'enseignants puis comme permanent syndical d'une centrale syndicale. De 1979 à 1986, il est conciliateur, médiateur et directeur du service de la conciliation du ministère du Travail du Québec. De 1986 à 1992, il est responsable des relations du travail puis des ressources humaines de la Société de transport en commun de Montréal. De 1993 à 1996, il est directeur d'un centre de transport. Depuis 1996, il agit comme consultant en matière de négociation concertée dans des entreprises privées et publiques et intervient occasionnellement à titre de membre d'un tribunal administratif, en matière de services essentiels.

Durant sa carrière, il est intervenu directement et à divers titres, dans la négociation ou le renouvellement de plus de 350 conventions collectives, dans tous les secteurs d'activité économique. Ce qu'il partage, dans ce livre, en collaboration avec Sylvie Lavoie, est le fruit d'une longue expérience sur le terrain et de méthodes éprouvées.

LA période entourant la négociation d'une convention collective est souvent source de tensions, de malentendus et de conflits. Pour maintenir des relations saines et harmonieuses entre la direction et les employés, rétablir un climat de confiance, faire taire les rumeurs ou encore rehausser l'énergie créatrice et productive des équipes de travail, il existe des stratégies efficaces de communication.

Les auteurs vous proposent huit règles décrivant les meilleures façons de faire et les pièges à éviter.



Diplômée de l'Université de Montréal en communication organisationnelle, Sylvie Lavoie est, depuis 1999, présidente de Orcom Communications et chargée de cours en communication appliquée à la Faculté d'éducation permanente de l'Université de Montréal.



Marcel Béliveau possède une vaste expérience dans les relations du travail, particulièrement en ce qui concerne les négociations collectives. Depuis 1996, il agit comme consultant en matière de négociation concertée dans des entreprises privées et publiques.

