

## **Négociations syndicales**

Lieu : Alberta

Sujets : Le conseil municipal et l'éthique, Les associations de résidents et de contribuables, La communication avec les médias

### **Décrivez la situation.**

Dans notre municipalité, seuls les employés des travaux publics, des services publics et du service d'incendie étaient syndiqués. Tous les deux ou trois ans, des rencontres avaient lieu pour négocier de nouvelles conventions collectives valables pour plusieurs années. La plupart des employés municipaux n'étaient pas syndiqués. Le service des ressources humaines procédait chaque année à une enquête pour revoir et évaluer les salaires versés à un large éventail de travailleurs syndiqués et non syndiqués, afin de recommander des ajustements annuels au coût de la vie et des modifications dans les salaires ou la classification d'employés non syndiqués. Il était prévu que les postes très recherchés pour lesquels il existait une pénurie de personnel qualifié feraient l'objet de rajustements supérieurs au coût de la vie.

Bien souvent, les syndicats réclamaient des contrats pluriannuels, pour constater au bout de deux ou trois ans qu'il leur fallait rattraper le retard et devancer les rajustements accordés annuellement au personnel non syndiqué.

L'équipe de négociation comptait toujours deux membres du conseil municipal, pratique que les syndicats encourageaient également. Les négociations n'en étaient que plus difficiles! Les représentants syndicaux s'adressaient aux conseillers en protestant de la valeur du syndicat, en déplorant la manière dont ils étaient traités par la direction et en disant à quel point il était démoralisant et irrespectueux pour les employés qu'on leur verse des salaires aussi ridicules. Et ils réclamaient souvent des conseillers qu'ils approuvent des règlements sortant du cadre des recommandations de la direction et davantage en accord avec leurs objectifs.

### **Quel était le climat politique à l'époque? Quels facteurs ont conduit à cette situation? Que s'est-il passé?**

Les années d'élection, des représentants syndicaux avaient approché certains conseillers et certains candidats pour tenter d'obtenir des appuis pour leurs revendications salariales et leurs demandes de classification en échange des votes de leurs membres. Ceux qui avaient accepté avaient tout fait pour être nommés dans l'équipe de négociation. Des frictions s'étaient produites avec les autres conseillers qui avaient vu clair dans leur jeu politique et refusaient d'appuyer leur nomination ou avaient exigé en échange qu'ils appuient une de leurs priorités.

La politisation des fonctions liées aux ressources humaines, comme la rémunération, la classification, le recrutement ou l'aménagement organisationnel, crée un dangereux précédent qui mine le rôle du conseil municipal et ses relations avec le DG de même que le rôle du DG en matière de leadership et de gestion du personnel.

Au cours de l'année précédant les élections de l'automne, les deux syndicats se sont montrés très combatifs lors des négociations et ont formulé des revendications sortant de l'ordinaire. Certains de leurs membres qui n'étaient pas en service se sont rassemblés devant les casernes de pompiers en brandissant des pancartes affirmant qu'ils étaient « traités avec mépris ». Le syndicat des employés des travaux publics menaçait de déclencher une grève ou de dire à ses membres de débrayer à l'approche des élections et de la période de ramassage de la neige.

### Comment avez-vous réagi à la situation ou l'avez-vous réglée?

Sous l'autorité du directeur général, la haute direction a préparé un plan détaillé pour réagir aux menaces, régler les conflits et gérer les relations une fois les négociations conclues. Bien que réticent à présenter le plan et ses détails au conseil municipal dont une minorité de membres appuyait les syndicats, le maire a procédé à huis clos (point portant sur les ressources humaines), rappelant aux conseillers que ce qui était présenté était hautement confidentiel et ne devait pas être débattu en dehors de la réunion. Pour éloigner la menace, nous avons fixé comme premier objectif de mieux faire connaître notre position en mettant l'accent sur trois points. Nos offres étaient équitables considérant la rémunération accordée par d'autres municipalités de notre taille, l'engagement du conseil à augmenter légèrement l'impôt foncier pour les financer ainsi que la gamme d'avantages sociaux. Nous accordions de la valeur à nos employés et au travail qu'ils effectuaient au bénéfice de nos résidents.

Pour régler le conflit, nous proposons un arbitrage volontaire, ce qui écarterait les représentants élus du processus. Nous avons assuré aux résidents que le travail accompli par les services de travaux publics pouvait être pris en charge par le secteur privé et que des ententes d'assistance mutuelle seraient conclues pour les services d'urgence.

En ce qui concerne l'après-négociation, nous voulions être sûrs que le public estimerait que le maire et le conseil municipal avaient pris soin de protéger les employés et les contribuables. Ce n'est que lorsque tout a été réglé que le maire a remercié la direction et le personnel syndical de leur engagement envers la municipalité et leurs efforts conjoints pour en arriver à un dénouement.

Le directeur général n'a fait aucune déclaration publique, car l'évocation en public de sujets personnels de nature sensible constitue un risque inutile. Sa fonction doit toujours se limiter à présenter au conseil municipal des recommandations rationnelles et objectives cadrant avec ses priorités. L'implication dans une guerre de mots publique débouchant sur une situation devenue très émotive n'aurait fait que nuire au rôle et à l'image associés au rôle de DG. Il en va de même pour le responsable des ressources humaines. Son point de vue devrait être celui d'une personne objective qui veille au bien-être de tous les employés.

Quelqu'un doit jouer le rôle du « méchant » qui s'en tient au scénario et qui garantit au public que les services essentiels seront assurés en cas de grève ou de débrayage. Le chef des opérations s'est fait le porte-parole officiel de la municipalité et a commencé toutes ses interventions en insistant sur la volonté du conseil de payer les employés légèrement au-dessus de la moyenne pour encourager le maintien en poste et le recrutement, et en ajoutant que notre offre respectait cette orientation inspirée par toutes nos recherches.

### Quelles leçons avez-vous tirées de cette expérience?

Il faut garder le plus de distance possible entre le conseil et les négociations des employés. La plupart du temps, elles sont déjà assez difficiles et éprouvantes sans qu'il y ait d'interférences politiques.

Concentrez-vous toujours sur la relation que vous souhaitez avoir avec le personnel une fois les négociations terminées. Choisissez vos messages avec soin pour qu'ils traduisent une attitude positive et encourageante malgré la tension.

Choisissez un porte-parole capable de bien communiquer avec le public. Il est essentiel que cette personne s'exprime avec clarté au nom de la municipalité et qu'elle transmette calmement un message très bien structuré. L'image est essentielle. Ne faites pas l'erreur de vous dégager de cet aspect des communications en vous disant que c'est « leur responsabilité ». Rares sont les personnes qui ont l'efficacité des orateurs Toastmaster, alors veillez au grain.

Le maire ou le DG ne doivent surtout pas jouer le rôle de porte-parole dans un conflit marqué par la controverse et les émotions fortes. Il existe de nombreux cas où le maire doit le faire, mais jamais en contexte de négociations avec des employés.

### Que conseilleriez-vous à quelqu'un qui se trouve dans la même situation?

Dans certaines municipalités, les syndicats essaient de présenter une liste de candidats aux sièges du conseil municipal. Par conséquent, la direction générale doit être capable de s'adapter et de défendre une position et être disposée à le faire. Elle doit adopter une approche objective des relations avec les employés qui tient compte de la nécessité de fournir des services municipaux viables.

La plupart des lois sur la gouvernance locale définissent explicitement le rôle du conseil. La direction générale doit créer un climat favorable et encourager les conseillers municipaux, tout le conseil en fait, à adhérer aux lois qui régissent leurs actions et à les respecter.