



COLLOQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le sentiment d'appartenance, meilleur guide du leader

**Présentation de Me François Lamoureux,
Adjoint au comité exécutif de la CSN
6 mai 2010**

Le leadership syndical et patronal : Distinction ou sophisme

Assez étonnamment, on s'imagine encore que le leadership syndical est différent du leadership patronal. Il y a encore à mon avis une confusion importante sur les distinctions qu'on y apporte. Comme si les deux directions étaient antinomiques. Comme si, le militantisme n'avait que des assises syndicales. Erreur, il ya bien un militantisme d'entreprise qui s'exerce également.

Malheureusement, pour certains, on associe le leadership syndical à un militantisme de combat ou tout simplement corporatif. Ce qui fait croire erronément que le militantisme syndical est par le fait même l'antithèse de la concertation. D'où l'arrimage de la question : Comment concilier les missions syndicales et patronales? À mon avis la question se pose, mais sous un angle différent, celui de l'intérêt commun.

Trois étapes de carrière Trois types de leadership commun

En soi un changement de carrière modifie-t-il notre façon d'exercer un leadership solide, rassembleur et porteur? Est-ce que le changement de milieu de travail contribue à faire de nous un meilleur leader? J'essaierai dans les prochaines minutes qui me sont accordées d'y apporter des éléments de réponses pour alimenter notre réflexion.

Première étape Président d'un syndicat local

Le rôle d'un leader syndical

Quel genre de leadership peut-on exercer à 24 ans et que vous êtes président d'un syndicat de 3 000 membres? Comment obtenir la confiance de ceux et celles qui sont majoritairement plus âgés et qui ont une expérience de vie relativement plus importante que la vôtre?

D'abord, il faut preuve d'humilité devant son manque d'expérience, car le leadership qu'il soit syndical ou d'entreprise demande une humilité rassembleuse. Il faut également faire preuve d'abnégation devant l'erreur car l'erreur commise de bonne foi peut-être constructive. Il faut que nos pairs constatent qu'on travaille pour le bien commun. Si un leader syndical veut gagner la confiance de ses pairs, il devra également démontrer qu'il a les compétences nécessaires pour exercer ses fonctions. Il devra être en formation continue pour donner l'exemple. Un bon leader syndical ou d'entreprise, devra être juste et équitable envers ceux qui l'entourent. Il devra s'imposer une gouvernance rigoureuse et transparente.

Les missions syndicales

Quelles sont les missions syndicales? Défendre uniquement les conditions de travail ou faire en sorte que l'entreprise soit viable et rentable pour assurer son avenir? À titre de président du syndicat, le contexte et l'expérience m'ont permis de conclure que le rôle

d'un syndicat est un amalgame des deux. Certains pourraient dire à quoi vont servir les bonnes conditions de travail si l'entreprise périclité ou se fait sortir du marché. C'est là que le rôle du leader syndical devient essentiel, il doit partager une lecture commune et débattre ouvertement avec ses membres du rôle du syndicat face à l'avenir de l'entreprise et voir comment il peut apporter sa contribution en suggérant des pistes de solutions porteuses et constructives.

La négociation des conditions de travail

Ayant eu à négocier quelques conventions collectives à titre de président de mon syndicat, j'en ai retiré quelques constats fondamentaux devant guider à mon humble avis le leader syndical. D'abord, la négociation des conditions de travail doit reposer sur une analyse fine de l'entreprise, de son secteur d'activité, de ses perspectives d'avenir, des conditions de travail (rémunération et avantages sociaux) accordées dans ce secteur par les autres entreprises de même taille ou similaire.

C'est là où notre rôle devient important, il faut posséder les compétences pour bien évaluer la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes des membres du syndicat. Il faut également une certaine dose de courage, de lucidité pour faire une telle lecture, mais surtout la faire partager.

Cette lecture devient primordiale pour analyser la situation financière de l'entreprise et sa capacité à répondre aux demandes syndicales. Cette analyse permettra au leader syndical de mieux conseiller ses membres.

Faire partie prenante de l'entreprise

Un des rôles fort importants du leader syndical est de faire en sorte que les salarié-es se sentent partie prenante de l'entreprise ; qu'ils soient fiers d'y œuvrer et qu'ils n'aient pas l'impression d'être des numéros. Il est important pour eux que cette entreprise joue un rôle social important dans leur communauté.

Il faut qu'ils n'aient pas l'impression d'être consultés uniquement lorsque l'entreprise est en difficulté, mais aussi au quotidien sur l'avenir de l'entreprise. Il faut que cette dernière ait des pratiques de gestion axées sur le développement et le respect de l'être humain.

C'est là que la valorisation et la reconnaissance des salarié-es de l'entreprise prennent toute leur importance pour que chacun et chacune se sentent partie prenante de son entreprise et partage sa mission.

La reconnaissance des acquis

Le leader syndical doit travailler sans relâche pour rappeler à l'entreprise l'importance de reconnaître la contribution de son capital humain. La reconnaissance fait partie des pratiques clés que l'employeur doit instaurer dans son entreprise. C'est ce qui lui permet d'augmenter l'engagement et la fidélisation des salarié-es, de les mobiliser, de créer un environnement de travail positif, etc.

Mais pour cela, il ne suffit pas d'adopter un beau programme officiel de récompense. Il faut aussi que l'employeur manifeste sa reconnaissance au quotidien par l'accompagnement et l'écoute. Quoi de plus gratifiant pour un employé de savoir que ses commentaires ou suggestions pour améliorer l'organisation du travail seront pris en compte ; que ses compétences sont prises en compte ; qu'il peut aider concrètement l'entreprise à s'améliorer et du même coup améliorer son propre avenir.

Une vision de l'entreprise qui doit susciter l'engagement de l'employé-e

Le leader syndical doit faire partager à l'ensemble des membres la mission de l'entreprise et y apporter toute la collaboration nécessaire. En retour, l'entreprise doit s'ouvrir et donner. L'ère du « catimini » du partage de l'information et des décisions qui se prennent qu'au seul niveau supérieur des dirigeants de l'entreprise fait partie de relations de travail dépassées.

Les entreprises qui ne s'adapteront pas à un mode d'organisation et de relations de travail plus ouvert et transparent avec leurs salarié-es connaîtront d'énormes problèmes. Ainsi, l'engagement des travailleuses et des travailleurs au sein de leur entreprise dépend de la manière dont on les traite. Lorsque le salarié considère qu'il possède une place bien définie au sein de l'organisation et que sa contribution est appréciée à sa juste valeur, il est plus enclin à s'engager et à se surpasser.

S'il estime qu'il ne peut s'épanouir ou faire valoir son point de vue; s'il pense qu'il n'est pas considéré pour le travail qu'il accomplit; s'il juge que son employeur ne lui offre pas une plus grande qualité de vie au travail; ce sera « Good Bye, Charlie Brown ».

Deuxième étape

Coordonnateur du Service juridique de la CSN

J'ai assumé le rôle de coordonnateur du Service juridique de la CSN de 1997 à 2009. Une gestion administrative avec deux bureaux, soit un à Montréal et un à Québec comprenant vingt avocats et dix secrétaires. Un contentieux qui doit répondre au besoin des 300 000 membres de la CSN et de ses neuf fédérations. Un contentieux qui doit voir aux orientations juridiques, politiques et sociales et jouer ce rôle-conseil auprès du comité exécutif de la CSN.

Comment affirmer un leadership dans un contentieux? Est-ce si différent que d'assumer un leadership en pratique privée? À mon avis non, les missions sont certes différentes, ne serait-ce que la distinction fondamentale entre une entreprise à but non lucratif et celle à but lucratif, mais pratico-pratique les qualités demeurent les mêmes.

Le partage de la mission

Le partage de la mission s'est avéré un des premiers maillons importants pour moi au point de départ. Pour qui travaillons-nous? Qui sommes-nous et que partageons-nous comme valeurs philosophiques?

Certes la compétition en pratique privée peut offrir une rémunération et des conditions de travail supérieures à une organisation comme la CSN. Les personnes qui œuvrent comme avocats jouissent certes de bonnes conditions de travail, mais ils ne pratiquent pas le droit syndical à la CSN pour cette unique raison. Ils partagent la vision et le rôle social que la CSN joue comme institution dans la société québécoise. Le partage de cette mission est fondamental pour la suite des choses. Puisque si elle est mal comprise elle entraînera inévitablement des dérapages sur le rôle que cette personne doit jouer.

Une organisation du travail partagée et équitable

Le deuxième maillon majeur pour moi à titre de coordonnateur du contentieux de la CSN a porté sur notre organisation du travail. L'importance de se donner un mode d'organisation connu et partagé par l'ensemble afin de favoriser la réflexion commune pour mieux dégager les orientations. Faire en sorte que l'information et la transparence soient de mise. Favoriser la formation continue et l'amélioration des compétences. Comment exercer un leadership efficace si on ne donne pas l'exemple? Comment peut-on encourager l'amélioration des compétences si le leader n'est pas compétent ou s'il néglige lui-même d'améliorer ses propres compétences? Le leader, s'il veut recevoir le respect de ses pairs devra respecter le mode d'organisation du travail de l'organisation y compris celui d'être au sommet de ses compétences.

L'importance de l'accueil et de l'intégration

Finalement, l'important pour tous les salariés de l'entreprise, c'est de faire partie intégrante d'une organisation, d'y jouer son rôle, peu importe titre d'emploi, avoir un mot à dire sur l'organisation du travail et se sentir fiers de participer à sa mission.

À ce titre, j'ai travaillé à ce que dès l'entrée en fonction d'une avocate ou d'un avocat, d'une secrétaire il y ait un accueil et une intégration harmonieuse. Il s'agit quant à moi d'une étape qui est souvent négligée, mais qui pourtant est cruciale pour le développement de la loyauté et du sentiment d'appartenance à son organisation. Expliquer au départ ce que nous attendons de la personne et lui faire part immédiatement de l'importance de sa contribution; lui dire que nous lui offrirons un milieu de travail où elle pourra s'épanouir et faire valoir son talent et toutes ses compétences avec les outils dont elle aura besoin.

C'est là contribuer à renforcer son sentiment d'appartenance et sa fierté de travailler pour son organisation. C'est cela également exercer son leadership autant du côté syndical qu'en entreprise. Il n'y a pas de recettes magiques il suffit d'y mettre temps, énergies et convictions.

Troisième étape

Adjoint au comité exécutif de la CSN

Finalement, la troisième étape de carrière consiste à jouer un rôle-conseil autant sur le plan technique que politique auprès du comité exécutif de la CSN. Comment peut-on exercer un leadership à ce niveau? Impossible d'y arriver s'il n'y a pas au départ un exercice d'amélioration des compétences et un altruisme important.

Comment conseiller en matière de régime de retraite et d'assurances collectives sans une mise à niveau constante? Comment faire une analyse d'une crise financière sans acquérir les compétences pour en faire une lecture serrée? Comment procéder à une analyse d'un budget fédéral ou provincial sans maîtriser les concepts de base de l'économie québécoise et canadienne. Comment faire une lecture de la conjoncture politique internationale, canadienne et provinciale sans se tenir à la fine pointe de tout ce qui se passe et sans y consacrer temps et énergies pour y faire une bonne lecture.

Comment conseiller adéquatement quelqu'un sur les lois du travail et les lois sociales sans les connaître parfaitement et sans connaître l'environnement des législations internes et externes. Comment peut-on agir à titre de conseiller pour discuter de l'avenir des régions sans connaître et maîtriser l'organisation de la société civile en région?

Le leader doit également avoir une capacité d'analyse et une vision globale lui permettant de voir venir les situations afin de conseiller adéquatement son entourage. Pour acquérir de tels acquis, il devra travailler fort, très fort même. Il devra être curieux et ouvert sur le monde et les autres. Il peut-être un leader fort tout en étant discret. Il doit bien connaître son rôle et éviter les « trips » de pouvoir.

Son sens de la loyauté doit être à toute épreuve de sorte que les intérêts supérieurs de l'organisation doivent primer sur les siens. Il doit protéger son organisation avec sa compétence et son sens de la diplomatie. Il est l'ambassadeur, il est l'image de son organisation. À ce titre, il doit être le miroir même de celle-ci.

Conclusion

Le leadership syndical repose sur des balises similaires à celui d'entreprise. Ils ont les mêmes exigences et ils demandent en principe les mêmes qualités. Évidemment, les missions premières de ces leaders sont différentes sur le plan organisationnel et philosophique. Ce qui ne les empêche pas de partager des intérêts communs qui peuvent être porteurs pour chacun de leur mandat. Bien au contraire, les leaders syndicaux et ceux des entreprises doivent travailler chacun de leur côté pour briser les tabous, les images toutes faites ou encore les préjugés ambiants.

Le résultat de ce travail résultera évidemment par une meilleure compréhension du besoin des uns et des autres. Ils doivent travailler à établir et à bâtir un climat de confiance favorable à l'émergence de lieux de réflexions et de discussions propices à la prise de décision responsable. C'est ce qu'on appelle être capable de transcender les intérêts purement corporatifs et personnels pour les intérêts communs.

Exercer un vrai leadership rassembleur et fort demande beaucoup. Il est vrai, ne nous comptons pas de blague, qu'il est très exigeant et quelquefois épuisant. Par ailleurs, ce leadership peut nous permettre de faire avancer les choses et contribuer grandement dans chacun de nos milieux de travail à une prise en main responsable de notre avenir collectif, et ce dans un environnement où chacun peut s'épanouir à travers la reconnaissance de ses acquis et de sa personne comme être humain.

Merci,

François Lamoureux, adjoint au comité exécutif de la CSN.