

3. Gaz Métro



Gaz Métro est une entreprise québécoise qui existe depuis près de 50 ans. Il s'agit du principal distributeur de gaz naturel de la province. Ses activités couvrent l'ensemble du territoire et son siège social est situé à Montréal. Au fil des années, l'entreprise en expansion a instauré dans sa stratégie de gestion un partenariat patronal-syndical fondé sur des valeurs de concertation, de coopération et de partenariat. Ce partenariat a transformé les relations de travail entre les employés syndiqués et les patrons.

De prime abord, la notion de partenariat patronal-syndical apparaît complexe. Il s'agit pour une entreprise de trouver un point d'équilibre entre, d'une part, les relations entre patrons et syndicats et, d'autre part, la gestion de l'entreprise. Autrement dit, les relations de travail ne doivent pas, dans la mesure du possible, verser dans l'opposition, dans la bureaucratie ou dans le paternalisme. L'objectif d'un partenariat patronal-syndical est de construire des relations de travail autour de questions et de buts communs partagés tant par les employés syndiqués que par les patrons. Sur le plan de la gestion, un partenariat patronal-syndical signifie, pour la partie patronale, de consentir à faire une place significative à la partie syndicale afin que celle-ci puisse réellement influencer les décisions et se sentir partie prenante de l'entreprise.

Émergence et mise en œuvre d'un partenariat patronal-syndical chez Gaz Métro

Au cours des années 1970, les relations entre les patrons et le syndicat de Gaz Métro étaient caractérisées par l'affrontement, comme en témoignent les nombreuses grèves survenues entre 1974 et 1982. La dernière, celle de 1982, a duré près de quatre mois. C'est grâce à un changement de direction que la situation a commencé à changer. En effet, la même année, Jean Gaulin (anciennement président d'Ultramar) a pris la tête de Gaz Métro et a tenté de donner un nouveau souffle aux relations de travail dans l'entreprise en passant par la voie de la médiation préventive. Lors de la grève de 1982, un médiateur du gouvernement a été nommé dans le but de faire ressortir des éléments positifs dans les négociations entre les patrons et les syndiqués. C'est ce qui a entraîné la fin des grands conflits chez Gaz Métro. Pour la première fois, en 1983, une convention collective a été signée en présence des deux parties.

« Monsieur Gaulin (...) quelqu'un de très bien avec les valeurs à la bonne place (...) quelqu'un d'opération, mais quelqu'un aussi qui avait un sens commun hors de l'ordinaire. Pour lui, c'était une question de gros bon sens d'établir des canaux, des ponts avec la ressource humaine parce qu'il nous disait : elle parle et elle pense cette ressource-là »³⁹.

« Jean Gaulin, ce n'est pas un deux de pique en soi et lui, il croyait à ça les bonnes relations puis au respect de ses employés »⁴⁰.

M. Gaulin cherchait à sortir des sentiers battus. Il souhaitait par-dessus tout créer, chez les employés, un sentiment d'appartenance envers Gaz Métro. Il s'est efforcé de changer les façons de faire, les modes de fonctionnement de l'entreprise et les mentalités, tant chez les patrons et les gestionnaires que chez les syndiqués. Sous sa direction, une culture de partenariat a graduellement été implantée au sein de l'entreprise.

Suite à ce changement important, la nouvelle approche de relations de travail basée sur la médiation préventive s'est maintenue, mais à des degrés variables. Au début des années 1990, certains observateurs ont noté un retour du climat d'affrontement entre les deux parties. C'est alors que les acteurs patronaux et syndicaux se sont engagés à relancer la médiation et à redéfinir le cadre de négociation. En 1996, de nouvelles personnes sont entrées en poste : un nouveau président-directeur général, M. Tessier, et un nouveau leader syndical, M. Perron. Dès son entrée en fonction, le nouveau PDG de Gaz Métro a redéfini le statut de l'entreprise. De service public, elle est devenue une entreprise commerçante. Ce changement de vocation laissait présager, pour la partie syndicale, d'importants bouleversements dans les pratiques de l'entreprise. Les relations de travail se sont détériorées et, graduellement, des affrontements ont été pressentis entre les parties.

Les tensions se sont toutefois dissipées lorsqu'un nouveau processus de médiation préventive a été enclenché, annonçant du même coup la reprise des négociations en vue du renouvellement de la convention collective. La démarche s'est faite en plusieurs étapes. Il a d'abord fallu assainir les relations entre les parties, de manière à ce que chacune fasse preuve d'honnêteté et de transparence. Il est ensuite apparu nécessaire de clarifier les rôles et les zones de pouvoir de chacune des parties. Ces étapes étaient essentielles pour le rétablissement de la confiance et du partenariat. Finalement, la convention collective a été signée en 2002 après plus de 18 mois de négociation.

39 Entretien, Gaz Métro, octobre 2006.

40 Entretien, Gaz Métro, octobre 2006.

Si le processus a été long et fastidieux pour tous, c'est que le PDG souhaitait transformer l'entreprise dans son ensemble en procédant à une profonde restructuration et à une réorganisation du travail. À terme, des changements majeurs ont été apportés : les quarts de travail ont été modifiés, de nouvelles technologies ont été implantées et des équipes complètes de travailleurs ont dû modifier leurs pratiques afin que celles-ci soient plus polyvalentes. En 2005, une autre convention collective a été signée; cette fois, 35 jours de négociation ont suffi pour que les deux parties arrivent à s'entendre.

Enfin, 2007 marque un tournant majeur dans l'histoire de Gaz Métro. M. Tessier, à la tête de l'entreprise depuis 1996, quitte son poste au début de l'année, cédant sa place à Mme Sophie Brochu, anciennement vice-présidente (clientèle) de l'entreprise. Ce changement s'opère, semble-t-il, en douceur puisque la nouvelle PDG, employée depuis plusieurs années, est porteuse des valeurs de l'entreprise et s'est engagée à respecter et à pérenniser le partenariat patronal-syndical mis en place.

Conclusion

En conclusion, on remarque que la démarche de mise en œuvre d'un partenariat patronal-syndical entreprise chez Gaz Métro, il y a plus de 20 ans, a entraîné des changements majeurs dans les relations entre patrons et syndiqués. En plus d'avoir instauré un climat de confiance, d'avoir établi des relations plus constructives, d'avoir octroyé une place significative à la partie syndicale, d'avoir instauré une gestion de conflits « au fur et à mesure » et d'avoir établi des rapports gagnant-gagnant, le partenariat a engendré une profonde réorganisation du travail au sein de l'entreprise permettant à Gaz Métro de s'imposer en tant que leader de la distribution du gaz naturel au Québec.

Ce cas a été retenu par le RQIS parce que le partenariat patronal-syndical tel que mis en œuvre chez Gaz Métro constitue un exemple d'innovation sociale en entreprise privée.

GAZ MÉTRO... EN BREF	
SECTEUR D'ACTIVITÉS	Privé
DOMAINE D'ACTIVITÉ	Distribution de gaz naturel
FORME QUE PREND L'INNOVATION SOCIALE	Nouvelle pratique organisationnelle
RÉGION	Les activités de l'entreprise couvrent l'ensemble du territoire québécois, mais le siège social est situé à Montréal
ACTEURS PORTEURS	Direction de l'entreprise, ressources humaines et syndicat
PARTENAIRES DE SOUTIEN	Direction de Gaz Métro, syndicats CSN et FTQ Travailleurs de l'entreprise CFC, firme de consultants
ACTEURS PRENEURS	Gaz Métro, direction, gestionnaires, direction des ressources humaines Travailleurs syndiqués de Gaz Métro Clients de Gaz Métro