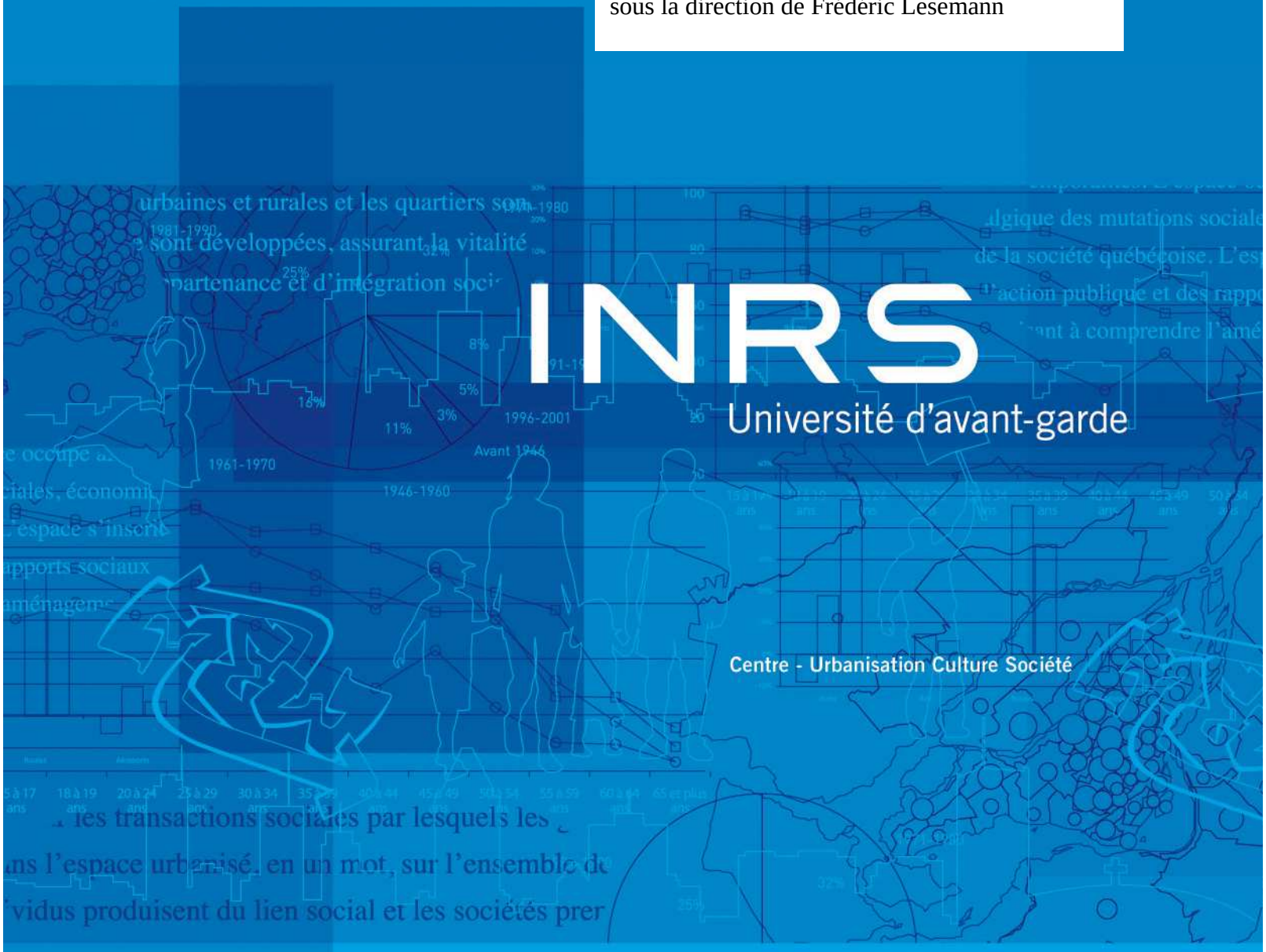
La concertation en milieu de travail entre employeurs et employés au Québec, en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences

Jean-Luc Bédard, Amélie Bernier, Michel Lejeune et Bibiana Pulido,
sous la direction de Frédéric Lesemann



INRS
Université d'avant-garde

Centre - Urbanisation Culture Société

La concertation en milieu de travail entre employeurs et employés au Québec, en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences

Jean-Luc Bédard, Amélie Bernier, Michel Lejeune et Bibiana Pulido, sous la direction de Frédéric Lesemann

Rapport de recherche présenté au Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA) de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), Québec

Subvention # 2813-10344

Groupe de recherche TRANSPOL sur les transformations du travail, des âges et des politiques publiques www.transpol.org

Institut national de la recherche scientifique

Centre - Urbanisation Culture Société

Montréal, octobre 2011

Responsabilité scientifique : Frédéric Lesemann
Frederic_Lesemann@ucs.inrs.ca
Institut national de la recherche scientifique
Centre - Urbanisation Culture Société

Diffusion :
Institut national de la recherche scientifique
Centre - Urbanisation Culture Société
385, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H2X 1E3

Téléphone : (514) 499-4000
Télécopieur : (514) 499-4065

www.ucs.inrs.ca

Projet de recherche financé par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO)

Révision linguistique : Frédéric Lesemann et Jean-Luc Bédard

Montréal, octobre 2011

ISBN 978-2-89575-256-1
Dépôt légal : - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2011
- Bibliothèque et Archives Canada
© Tous droits réservés

REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à remercier l'organisme subventionnaire qui a permis la réalisation de cette recherche, soit la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO), par les moyens du Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA) sur les conditions d'application de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

Enfin, un grand merci à toutes les personnes qui ont collaboré à la recherche, en particulier celles qui ont pris le temps de répondre aux enquêtes statistiques et de nous rencontrer lors des études de cas. Nous remercions également les personnes travaillant dans des syndicats, des comités sectoriels de main-d'œuvre et regroupements d'entreprises pour leur entremise. Ce projet n'aurait pu se réaliser sans leur confiance en la pertinence de notre démarche.

N.B. L'usage du masculin dans ce document vise seulement à abréger la description.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION 5
RÉSUMÉ 6
Introduction 6
Principaux constats 6
SECTION A - UNE RECENSION INTERNATIONALE DES ÉCRITS 9
1 - Introduction 9
2 - Le « dialogue social » : perspective internationale 11
3 - Qu'en est-il de la concertation dans les entreprises ? 13
3.1 Le degré de formalisation de la concertation en milieu de travail 13
3.2 Les conditions d'émergence : initiateurs, motifs et circonstances 14
3.3 Les acteurs de la concertation (catégories, statut, rôles et responsabilités) 15
3.4 Les modalités de la concertation 16
3.5 Quelques illustrations 17
3.6 D'autres déterminants de la concertation en milieu de travail 18
Conclusion 19
Références 20
SECTION B - REVUE DE CONVENTIONS COLLECTIVES 23
1 - Introduction 23
2 - Les affiliations syndicales 26
3 - La formation et la taille de l'unité d'accréditation 26
4 - L'existence de comités liés à la formation 27
5 - Les changements technologiques et la formation 27
6 - La terminologie 28
Conclusion 28
SECTION C - ENQUÊTE STATISTIQUE 29
1 - Introduction 29
2 - Méthodologie 29
2.1 Mesures des principales variables : concertation et formation 30
2.2 Le modèle conceptuel 33
2.3 Outil de collecte de données 34

2.4 Population visée par l'étude 35
2.4.1. Les employeurs : directeurs de RH ou propriétaires 35
2.4.2 Les employés et leurs représentants 36
3 - Portrait statistique des répondants 36
4 - Analyse 37
4.1 Environnement formel de concertation et de formation 37
4.1.1 Pour les employeurs 37
4.1.2 Pour les représentants des employés 39
4.2 Présence de mécanisme formel et taille des entreprises 39
4.3 Collaboration et confiance 40
4.4 Évaluation, besoins et reconnaissance de la formation 41
4.5 Pénurie de main-d'œuvre qualifiée une difficulté perçue mais pas nécessairement liée avec l'âge des travailleurs 42
4.6 Qualification et scolarisation 43
4.7 Déterminants de la concertation formelle en matière de formation professionnelle 43
Conclusion de la section C 44
SECTION D - ÉTUDES DE CAS 47
1 - Introduction 47
2 - Méthodologie 47
3 - Analyse 49
3.1 Huit démarches de concertation qualifiées de succès 49
3.1.1 Thompson Carruthers 49
3.1.2 Avionexus 50
3.1.3 Smith 51
3.1.4 Investissements Plus 51
3.1.5 Domotex 52
3.1.6 Saint-Honoré 53
3.1.7 Concordia 53
3.1.8 Dent-de-lion 54
3.2 Deux entreprises où la concertation s'avère plus difficile 54
3.2.1 Tremblay 54

3.2.2 Metallus 55
3.3 Deux entreprises où la démarche de concertation s'apparente à un échec 56
3.3.1 Tétraliments 56
3.3.2 Auto VR 57
3.4 Facteurs favorisant la concertation 57
3.4.1 Le climat de confiance 57
3.4.2 Une culture dynamique de formation 58
3.4.3 La haute qualification 59
Conclusion de la Section D 60
Références 62
Annexe A - La « concertation » en entreprise : un regard international 65
Avant-propos 65
Introduction 67
Les formes du dialogue social 69
Les espaces (ou les niveaux) du dialogue social 70
Quelques faits historiques 72
Les déterminants du dialogue social 73
Qu'en est-il de la concertation dans les entreprises ? 76
Les conditions d'émergence : initiateurs, motifs et circonstances 77
Les acteurs de la concertation (catégories, statut, rôles et responsabilités) 78
L'autonomie des acteurs de la concertation 79
Des modalités de concertation fort diversifiées 80
Quelques illustrations 82
D'autres déterminants de la concertation en milieu de travail 83
De multiples retombées de la concertation pour l'entreprise : 85
Conclusion 86
Références 87
Annexe B - Analyse des conventions collectives 93
Présentation 93
Méthodologie 94
Fiches synthèses par secteur d'activité 96

Introduction 96
Secteur textile 96
Secteur chimique 100
Secteur de l'hébergement et de la restauration 102
Secteur du commerce de détail 105
Secteur de la métallurgie 108
Bibliographie 111
Annexe C - Enquête statistique 115
Avant-propos et remerciements 115
Introduction 117
1. Le cadre de la recherche 119
2. Méthodologie 121
2.1 Mesures des principales variables : concertation et formation 121
2.1.1 Mesures de la variable de concertation 121
2.1.2 Mesures de la présence de mécanismes formels 125
2.1.3 Mesures des variables portant sur la formation, le transfert et les outils utilisés 128
2.2 Le modèle conceptuel 131
2.2.1 Les attentes et les propositions 132
2.2.2 Outil de collecte de données 132
2.3 Portrait statistique des répondants 137
3. Analyse des résultats 140
3.1 Environnement formel de concertation et de formation 140
3.2 Présence de mécanisme formel et taille des entreprises 145
3.3 Collaboration et confiance 145
3.4 Évaluation, besoins et reconnaissance de la formation 148
3.5 Pénurie de main-d'œuvre qualifiée une difficulté perçue mais pas nécessairement liée avec l'âge des travailleurs 149
3.6 Qualification et scolarité 150
3.7 Déterminants de la concertation formelle en matière de formation professionnelle 151
3.7.1 Les analyses bivariées : la corrélation et le khi-deux 151
3.7.2 Les analyses bivariées : les régressions simples 155

3.7.3 L’analyse multivariée : la régression 159
Conclusion 161
Références 163
Annexe C1 – Lettre type d’invitation à participer à l’enquête 167
Annexe D - Douze études de cas 171
Synthèse des études de cas 171
1. Concertation informelle dans un milieu caractérisé par la résistance des anciens face à la formation et au climat de négociation 173
2. Comment intégrer la formation de façon mutuellement satisfaisante pour les travailleurs et les cadres de l’entreprise, dans le contexte de l’amélioration continue. 185
3. PME en région achetée par une multinationale. Une entreprise à la poursuite de l’amélioration continue. 200
4. Une concertation réfrénée par une planification stratégique de la main-d’œuvre éprouvée 213
5. Une entreprise où la concertation est fonctionnelle sans structure formelle 223
6. Une concertation laborieuse dans un milieu caractérisé par la précarité 232
7. La formalisation de pratiques de prévention et de qualité dans une petite équipe d’une grande multinationale. 241
8. Une concertation informelle dans un milieu caractérisé par les savoir-faire d’expérience .. 247
9. L’importance de la confiance : une entreprise où la nécessité de se réinventer coupe l’herbe sous le pied des projets de concertation. 257
10. Une entreprise dont l’histoire récente est marquée par des investissements limités dans l’avenir de l’entreprise. 266
11. Une concertation informelle précarisée par un changement technologique 273
12. Un cas d’échec à la concertation en milieu de travail 282
Annexe D1 - Grille d’entrevue pour les gestionnaires / direction 291
Annexe D2 - Grille d’entrevue pour les travailleurs et représentants syndicaux 293

PRÉSENTATION

Le rapport du projet de recherche : *La concertation en milieu de travail entre employeurs et employés au Québec en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences* est constitué :

D'un rapport synthèse général qui comprend les quatre sections suivantes :

- A) une recension internationale des écrits
- B) une revue de conventions collectives
- C) une enquête statistique
- D) douze études de cas

De quatre annexes, chacune des sections du rapport synthèse général étant une synthèse de travaux plus développés que l'on trouvera dans les annexes suivantes :

- Annexe A : une recension internationale des écrits
- Annexe B : une revue de conventions collectives
- Annexe C : le rapport de l'enquête statistique
- Annexe D : les douze études de cas

RÉSUMÉ

Introduction

La présente recherche porte sur les différentes pratiques de la concertation en milieu de travail en regard spécifiquement du développement et de la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Elle poursuit les quatre objectifs suivants :

I. Documenter la notion de concertation telle qu'elle est pratiquée dans certains milieux de travail au Québec, retenus en fonction de la présence variable d'un historique de concertation.

II. Préciser les caractéristiques de la concertation et ses modalités par rapport au développement et à la reconnaissance des compétences en milieu de travail parmi des PME au Québec (masse salariale de 10 millions et moins).

III. Identifier les déterminants de la concertation en matière de développement et de reconnaissance des compétences, ce qui inclut des constituants de la concertation, des variables stratégiques et structurelles, ainsi que des caractéristiques liées aux acteurs.

IV. Comprendre la dynamique des cellules de concertation à partir d'études de cas multiples afin de dresser des portraits-types.

La recherche repose sur trois sources d'information : une recension de la documentation, une enquête statistique et 12 études de cas qui ont été menées auprès d'entreprises (syndiquées et non syndiquées) caractérisées par le succès ou l'échec en matière de concertation.

Principaux constats

Dans son acception générale, la concertation renvoie à la transmission d'informations et à l'échange réciproque comme la consultation, la coopération, la collaboration et le partenariat qui permettrait d'étayer une problématique, d'en établir un diagnostic, de proposer des solutions et de mettre de l'avant un plan d'action (Maschino, 2003, Tremblay et Rolland, 2003). La concertation en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences est généralement caractérisée par deux arrangements possibles : - la concertation pourrait être de nature formelle lorsqu'elle est structurée ou encadrée par un comité chargé par exemple d'examiner ou de régler une affaire de formation en milieu de travail; - elle pourrait s'exercer de manière informelle, sans comité, sans règles ni obligations qui pourraient l'encadrer, comme dans le cas par exemple des échanges réciproques entre employés et superviseur sur des questions touchant les compétences.

La documentation internationale nous révèle que la concertation[1] est surtout de nature formelle lorsqu'elle implique les gouvernances politiques, patronales et syndicales. Lorsque la concertation est décentralisée à l'échelle de l'entreprise, il y a plutôt coexistence du formel et de l'informel. L'encadrement formel garantit certes la concertation en milieu de travail mais jamais sans sa dimension informelle. La concertation informelle est toujours présente dans les rapports collectifs du travail. Elle aura parfois même préséance sur le formel.

Voici d'ailleurs les principaux constats entourant la concertation telle qu'elle est pratiquée en milieu de travail au Québec dans les PME, en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences :

- *La concertation en milieu de travail n'est pas qu'une affaire uniquement syndicale. Nos observations en milieu de travail mettent en évidence des cas où la concertation s'exerce entre des représentants de l'employeur et des employés, sous le regard attentif des délégués d'atelier qui, par ailleurs, restent exclus de la concertation. Ils interviennent formellement lorsque la concertation va à l'encontre de la convention collective ou de la culture syndicale locale (justice, équité, unité, etc.).*

- *Le niveau de scolarité des employés n'a pas d'effet sur la concertation en milieu de travail. C'est plutôt la perception que les gestionnaires se font des compétences de leurs employés en fonction des tâches et des caractéristiques du poste occupé qui est déterminante. Plus les gestionnaires perçoivent leurs employés comme des experts du métier, plus ils auront tendance à se concerter en milieu de travail, ou du moins à s'y intéresser.*

- *La perception d'un bon climat de travail peut être un indicateur d'un environnement dans lequel les employés ont des intérêts communs pour assurer le développement et la reconnaissance des compétences en milieu de travail. Il y aura le climat de travail au sens commun du terme, c'est-à-dire la confiance ressentie par les employés à l'endroit de la direction ; le climat de négociation collective, une négociation difficile nuira à la concertation en milieu de travail ; et le climat de concertation au sens propre du terme, lorsque les acteurs de la concertation se nuisent entre eux ou ne respectent plus les normes issues de la culture locale de concertation.*

- *La concertation s'active souvent en réaction à des évènements (des ruptures) entourant les technologies ou l'organisation du travail (flexibilisation des postes, restructuration, abolition d'emplois, réorganisation du travail…). Cette situation reste significativement associée à la présence au sein de l'entreprise d'une culture de formation continue ou encore, d'un dispositif d'amélioration continue touchant le produit, le processus opérationnel la gestion ou l'environnement.*

[1] Le «dialogue social» en Europe.

- *L'analyse des conventions collectives révèle que les changements technologiques sont souvent régulés par des clauses procédurales et que les comités de formation sont présents surtout dans les unités d'accréditation de 50 salariés et plus. Des principes tels que l'interchangeabilité, la polyvalence et l'épanouissement du personnel se retrouvent dans les conventions collectives en lien avec le droit à la formation. Ce sont surtout les unités d'accréditation affiliées à des centrales syndicales qui ont davantage de clauses de formation, d'où l'importance des cadres institutionnels.*

- *Les résultats obtenus par des analyses multivariées auprès de l'échantillon global (n=751 répondants) révèlent que le nombre de griefs se rapportant à la formation professionnelle, la structure des discussions entre les parties, le niveau de confiance établi entre les acteurs et la perception du niveau de qualification de la main-d'œuvre au sein de l'entreprise sont les quatre principaux déterminants de la concertation formelle en matière de formation professionnelle.*

Ces différentes caractéristiques suggèrent que la concertation en milieu de travail en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences se construit à partir des trois piliers suivants :

1. la confiance entre les acteurs de la concertation (gestionnaires, superviseurs, délégués d'atelier, formateur, employés…);
2. la perception que les gestionnaires se font du niveau de qualification de leurs employés (diplôme, certification et expérience);
3. et la présence au sein de l'entreprise d'une culture dynamique d'amélioration et de formation continue soutenue par des dispositifs éprouvés.

En fonction des caractéristiques de l'entreprise et de son histoire, l'entreprise construit une concertation en matière de formation professionnelle sur ces bases et lorsqu'un de ces trois piliers s'affaiblit, la concertation s'en trouve affectée.

Enfin, il semble qu'il ne puisse y avoir de concertation productive sans un cadre institutionnel établi. En effet, une concertation strictement informelle est tributaire des acteurs en place et risque de ne pouvoir s'inscrire dans la durée, advenant le déplacement de ces acteurs. Pour avoir un impact réel et durable, elle doit s'inscrire dans un cadre institutionnel qui en garantira la validité et la pérennité au-delà des acteurs en place. Par exemple, la confiance entre les acteurs de la concertation ne peut se construire sans ce cadre institutionnel, qui assure la volonté réciproque de concertation. Sinon, la concertation repose essentiellement sur les individus et en est d'autant plus fragilisée. La dimension juridique est donc incontournable, comme dans le cas des conventions collectives qui apportent une garantie de formalité aux échanges.

SECTION A - UNE RECENSION INTERNATIONALE DES ÉCRITS

Michel Lejeune, Ph.D.

Solange Debrat, M.Sc

1 - Introduction

La concertation en milieu de travail est une démarche de résolution de problèmes de plus en plus importante pour les acteurs du système sectoriel de la qualification de la main-d'œuvre. Elle est de plus au cœur des réformes ayant mené à la nouvelle *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* (ou la « Loi sur les compétences »). Ces réformes ont conduit à des réorganisations majeures du développement et de la reconnaissance des compétences en milieu de travail. Plusieurs initiatives récentes en portent les traces, telles que l'élaboration et la mise en place du *Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, de normes professionnelles, de programmes d'apprentissage en milieu de travail, d'instruments d'évaluation des compétences et de certificats de qualité des initiatives de formation. Le caractère novateur de cette Loi sur les compétences place le Québec à l'avant garde dans le domaine de la qualification professionnelle, en même temps qu'elle soulève de nombreuses questions quant à sa portée pour les entreprises et la main-d'œuvre.

La littérature qui traite de la *concertation* en milieu de travail au Québec renvoie à la notion de processus visant à élaborer une action commune entre différents acteurs tels que les employeurs, les employés, les syndicats et les organismes communautaires. Ce processus semble s'appuyer sur différents modes de transmission réciproque d'informations comme la consultation, la coopération, la collaboration et le partenariat afin de dresser le portrait d'une problématique, d'établir un diagnostic, de proposer des solutions et de mettre de l'avant un plan commun d'actions (Maschino, 2003; Tremblay et Rolland, 2003). Cette proposition de définition se reflète également dans l'énoncé de la *Politique d'intervention sectorielle de la CPMT - Agir en concertation : un atout pour l'avenir* dans laquelle la CPMT caractérise la concertation par la « volonté de favoriser la participation de l'ensemble des acteurs d'un secteur d'activité

économique et par la recherche d'un consensus sectoriel au moment de la prise de décision » (CPMT, 2008 : 12).

Dans le cas qui nous concerne, la concertation relève du domaine des relations industrielles (Tremblay et Rolland, 2003), puisque la problématique du développement et de la reconnaissance des compétences s'insère dans une problématique plus large, soit celle du renouveau des relations industrielles. Compte tenu des pressions exercées sur le marché du travail notamment par les changements démographiques, la tertiarisation de l'économie, le désengagement de l'État et la redéfinition du rôle des syndicats, il apparaît de manière incontestable, selon nous, que la concertation des acteurs (qui n'ont pas forcément les mêmes intérêts, ni les mêmes visions des changements du marché du travail et leurs impacts) soit l'une des voies privilégiées pour le développement d'une main-d'œuvre compétente et flexible.

Des travaux récents menés au Québec sur la démarche de transfert de compétences (de Bruycker, 2008 : 43 et suiv.) ont montré l'importance d'une concertation réussie entre tous les acteurs pour assurer le succès du transfert de compétences, quelle qu'en soit la forme dans la pratique (mentorat, compagnonnage, communauté de pratique, etc.). À l'instar de la documentation consultée (Dufour, 2003; Tremblay et Rolland, 2003, etc.), nous pouvons faire ressortir des facteurs influençant la concertation en milieu de travail. Ainsi, l'historique des relations de travail, les ressources humaines et matérielles disponibles, la convergence d'intérêts des parties, le soutien de la direction et la définition des rôles sont quelques-uns des facteurs susceptibles d'influencer la réussite de la concertation entre les acteurs (Bettache et al., 2003; Dufour, 2003). La concertation se révèle par ailleurs une source de valorisation et d'implication pour les employés ainsi qu'un déterminant de la productivité des employés (Bettache et al., 2003).

De plus, rappelons que la dynamique partenariale et sectorielle est au cœur de l'application de la Loi sur les compétences et de ses règlements. Cette application est du ressort de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), dans le contexte de son évolution dynamique depuis sa mise en place initiale en 1996. Ce contexte est marqué par la complexité et l'étendue du chantier que ces outils représentent. Ces dimensions de complexité et d'étendue supposent donc une vaste démarche de concertation des principaux acteurs (acteurs syndicaux et patronaux,

milieux de l'éducation, de la formation professionnelle, des associations professionnelles) afin d'assurer la représentativité, la pertinence et l'opérationnalisation des outils de reconnaissance des compétences à développer et ce, pour les divers secteurs de main-d'œuvre (au nombre de 30). Ceci s'articule non seulement par le travail des comités sectoriels, mais également celui des comités consultatifs, des comités d'intégration et de maintien en emploi, et de la Table de concertation du grand Montréal.

2 - Le « dialogue social » : perspective internationale

Pour traiter de la concertation dans le cadre de ce projet, nous nous référons à la notion de « dialogue social » entre partenaires (représentants des syndicats, représentants des employeurs, etc.), souvent utilisée en Europe. La documentation internationale nous apprend que chaque pays a sa tradition en matière de dialogue social (BIT, 2009, Mias, 2009). Ce dernier sera dans certains cas de nature formelle (ou institutionnelle) lorsqu'il s'appuie sur un cadre juridique ou réglementaire. Il se manifestera dans d'autres cas de manière plus informelle, sans règlements, sans formalités ni procédures planifiées. Le sens de la notion de dialogue social change aussi selon les enjeux économiques, sociaux et politiques propres à chaque pays. On le retrouve à l'échelle internationale entre les pays, à l'échelle nationale, au sein des différents secteurs économiques, ou entre les associations professionnelles de même que dans les multinationales et l'entreprise (Léonard et Sobczak, 2009; Pochet, 2006).

L'Organisation Internationale du Travail adopte une définition très large du dialogue social. Selon l'OIT, il renvoie à « *toutes formes de négociation, de consultation ou simplement d'échanges d'informations entre représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale*»[2]. Il pourrait s'agir d'un arrangement « bipartite » lorsque le dialogue réunit les gouvernances patronales et syndicales, d'un arrangement « tripartite » lorsque le gouvernement s'implique (Ozaki et Rueda-Catry, 2000) ou même « quadripartite » lorsqu'une participation régionale ou territoriale s'invite au débat (Jobert, 2004). Le terme « concertation sociale » est parfois utilisé pour désigner le dialogue tripartite (Mias, 2009). La forme tripartite du dialogue social est par

[2] http://www.ilo.org/public/french/dialogue/

ailleurs une caractéristique fondamentale du modèle européen (Gary, 2004). Il implique les instances supérieures de la société (gouvernements, syndicats, associations professionnelles…), et ses retombées pourraient s'étendre à l'entreprise.

Le *pluralisme syndical* et la *décentralisation* du pouvoir de négociation pourraient expliquer les différences entre les pays en matière de dialogue social. Le fait par exemple que plusieurs centrales syndicales cohabitent dans un même secteur économique favoriserait le dialogue social au sein de ce secteur (Quan et Guthey, 2000). Certains pays comme la France, l'Espagne et l'Italie seraient marqués par une forme de pluralisme syndical de branche, qui fournirait un espace pour le dialogue social. La France par exemple serait surtout caractérisée dans les branches par un syndicalisme d'opposition. La syndicalisation est pratiquement absente au niveau des petites entreprises (Gary, 2004). On observe également l'existence de mécanismes de concertation informelle entre les syndicats tout comme une concertation formelle à partir par exemple de « pactes de non agression » (Gary, 2004). Certains pays comme l'Allemagne le Royaume Uni et les États-Unis seront beaucoup moins portés vers le dialogue social (Gary, 2004; Quan, 2000) probablement en raison de l'absence de pluralisme syndical.

Ces pays font aussi ressortir d'importants contrastes quant à la décentralisation de la négociation collective en regard du dialogue social. L'Allemagne, par exemple, est moins encline au dialogue social tripartite, alors que son système de relations de travail repose sur l'autonomie des partenaires sociaux (Ozaki et Rueda-Catry, 2000). La négociation de métier tout comme le dialogue social seraient par ailleurs plutôt rares, par exemple au Royaume-Uni (Gary, 2004). On observe le même phénomène aux États-Unis qui demeurent peu ouverts à la forme tripartite du dialogue social telle qu'on la retrouve notamment en Europe (Quan et Guthey, 2000). Le modèle étatsunien est plutôt caractérisé par des alliances entre les syndicats et les organisations non gouvernementales (les ONG ou groupes communautaires) sur des enjeux sociaux comme l'éducation, le chômage, la pauvreté et l'accès au marché du travail. Pensons par exemple aux dispositifs de qualification professionnelle et sectorielle que l'on retrouve aux États-Unis et qui reposent sur le consensus entre des employeurs, des syndicats et des organismes de bienfaisance (voir : Lejeune, 2008; Lesemann et al. 2005). L'Union européenne utilise parfois le terme « dialogue civil » pour référer à ce genre de consensus (Ozaki et Rueda-Catry, 2000). Ce phénomène de la décentralisation des pouvoirs de l'État serait un indicateur de la démocratie

(Beker, 2000). L'intervention de l'État dans les rapports collectifs de travail irait de pair avec le dialogue social, comme par exemple en France.

Retenons que la concertation (ou dialogue social) demeure un mécanisme rattaché à la stabilité économique et au progrès social, raison pour laquelle le cadre institutionnel y est toujours présent, en respectant toujours la volonté des acteurs sociaux d'y participer ou non (Mias, 2009).

3 - Qu'en est-il de la concertation dans les entreprises ?

La concertation en milieu de travail est associée à une forme de négociation souple mais différente de la négociation collective (Ozaki et Rueda-Cartry, 2000; Mias, 2009). Cette dernière réunit des représentants d'employeurs et des représentants d'employés dans le cadre d'une convention collective ou d'une loi sur les relations du travail. La concertation quant à elle n'est pas forcément rattachée à un cadre législatif. Elle pourrait s'exercer de manière tout à fait informelle ou, au contraire, dans le cadre par exemple d'une convention collective qui propose des modalités de concertation en alternative à la négociation collective.

La documentation qui traite cette question touche les quatre éléments suivants : la formalisation de la concertation, ses conditions d'émergence, ses acteurs et ses modalités.

3.1 Le degré de formalisation de la concertation en milieu de travail

La documentation internationale montre que chaque entreprise développe ses propres manières de se concerter en milieu de travail. La concertation s'exerce parfois sur la base de réunions hebdomadaires et régulières entre gestionnaires et représentants syndicaux, avec ou sans le soutien de la direction (Dobbins et Gunnigle, 2009)[3]. Elle évolue aussi dans le temps, partant de l'informel, pour ensuite s'organiser et se structurer pour devenir plus formelle (Dobbins et Gunnigle, 2009). Kochan et coll. (2008) mentionnent que la concertation dans les grandes entreprises américaines varie lorsqu'elle est imposée du haut vers le bas de la structure

[3] Dans des entreprises irlandaises.

organisationnelle. Les instances inférieures de l'organisation tendent à s'approprier la concertation de manière inégale; par exemple, au sein du groupe de travail, une place plus importante serait laissée à la concertation informelle (McKersie et coll., 2008). Sur le long terme, la formalité du processus pourrait s'avérer fluctuante aux différents niveaux de l'organisation, comme ont pu le remarquer Markey et Patmore (2009). Retenons que la concertation implique un processus et des modalités qui peuvent coexister à tous les niveaux de l'organisation, selon des formes et des contenus diversifiés.

3.2 Les conditions d'émergence : initiateurs, motifs et circonstances

La concertation est souvent l'aboutissement d'un épisode de conflits, voire de crise en milieu de travail (Kochan et coll., 2008). Il pourrait s'agir par exemple d'une crise économique, d'une restructuration de l'organisation, d'un changement technologique, de l'adoption d'un dispositif d'amélioration continue ou d'un changement dans le style de gestion (Dobbins et Gunnigle, 2009). McKersie et coll. (2008) soulignent l'engouement des acteurs sociaux pour l'innovation en matière de négociation («Interests based negotiation»). La concertation pourrait découler d'une initiative syndicale ou patronale (Kochan et coll., 2008). Les auteurs décrivent le cas d'une entreprise américaine dans laquelle le syndicat aurait initié la concertation. Un processus de concertation a donc été mis en place avec réticence par les dirigeants de l'entreprise. Des cellules locales de concertation ont vu le jour sur la base de rencontres régulières au cours desquelles les gestionnaires ont accepté graduellement d'échanger sur les conditions de travail. Les auteurs rapportent un autre cas où cette fois c'est la direction qui initie la concertation en déterminant elle-même les représentants des salariés. Le syndicat aurait accepté sous la condition que le choix des représentants des employés leur revienne. Kochan et coll. mentionnent que le fait pour les employés de choisir leurs représentants serait un facteur de succès.

Markey et Patmore (2009) soulignent que l'occurrence de graves accidents de travail dans l'entreprise pourrait enclencher la mise en place d'un comité de concertation sur la santé et sécurité. La concertation pourrait par ailleurs découler d'une intervention de l'État qui suggère la mise en place de dispositifs de concertation en milieu de travail. Nous avons l'exemple de la directive européenne qui oblige les entreprises à créer des « Comités d'Entreprises Européens » à

des fins d'analyse des impacts de l'Union européenne sur l'emploi. Chaque pays a toutefois la liberté de définir le rôle de ces comités au sein de l'entreprise. En France, le cadre législatif qui régule les relations de travail impose aussi différents types de représentation en lien avec la concertation en milieu de travail : les délégués syndicaux désignés par une centrale syndicale reconnue, les délégués du personnel élus par les salariés. et les comités d'entreprise. Ces différents dispositifs auraient tendance à changer les rapports de concertation entre la direction et les employés, pour aboutir à des accords officiels sur les conditions de travail.

La concertation entre employeurs et employés émerge donc souvent suite à un changement dans l'environnement interne et/ou externe d'une organisation et un constat que la concertation apparait comme un moyen de rétablir l'ordre social.

3.3 Les acteurs de la concertation (catégories, statut, rôles et responsabilités)

Dans les PME, les directeurs et les propriétaires sont la plupart du temps impliqués dans la concertation. Ils président généralement des comités de concertation ou y assistent afin de répondre aux questions posées par les membres du comité. Dans les plus grandes entreprises, les membres de la haute direction sont souvent à l'origine de la concertation, notamment par l'adoption de politiques organisationnelles. Ils pourraient s'impliquer par la participation aux réunions du comité, par des visites d'établissements (Dobbins et Gunigle 2009, Markey et Patmore 2009) ou observer discrètement (McKersie et al 2008). L'implication des gestionnaires dans la concertation peut découler d'une directive venant de la haute direction, auquel cas les gestionnaires peuvent, du moins au départ, être opposés au changement de pratiques de gestion (Kochan et al 2008). Dans d'autres études de cas les gestionnaires sont des « champions du partenariat » (Dobbins et Gunigle 2009, Markey et Patmore 2009). Dans certaines situations, les dirigeants et les gestionnaires ont eu recours à des intervenants extérieurs. Ces intervenants peuvent être des consultants en gestion, ou des consultants spécialistes de la concertation et du partenariat employeur / employés. Du côté syndical, ceux qui sont les plus proches de la concertation sont les représentants syndicaux déjà en place (Dobbins et Gunigle 2009), ceux qui sont choisis par les gestionnaires ou encore élus par les employés (Kochan et al 2008) Les

employés non syndiqués peuvent aussi avoir une représentation, élue ou désignée par les gestionnaires.

Dans certaines entreprises les représentants des employés sont impliqués dans les décisions opérationnelles et également au niveau stratégique. Généralement, les employés ne participent pas à la concertation en milieu de travail (Dobbins et Gunigle 2009). Ils sont par contre souvent consultés et informés par le biais des échanges informels avec leurs représentants ou gestionnaires, parfois par des sondages, des lettres d'information, des affichages sur les babillards d'information. Les employés pourraient aussi participer à des groupes de travail, permanents, temporaires ou ad hoc (Dobbins et Gunigle 2009 ; McKersie et al 2008).

3.4 Les modalités de la concertation

Les modalités de la concertation sont diversifiées, et certaines sont plus récentes que d'autres. On identifie par exemple les modalités traditionnelles : le comité mixte ou paritaire, le facilitateur externe, le partenariat et le groupe paritaire. D'autres modalités se rapportent au style de gestion novateur. Pensons par exemple à un style de gestion ouvert, consultatif et participatif, avec des groupes de travail autonomes et une communication réciproque dans une structure organisationnelle plutôt aplatie (Dobbins et Gunigle 2009). La latitude laissée aux gestionnaires et aux représentants syndicaux favoriserait la concertation en milieu de travail (Markey et Patmore 2009) en lien avec la formation (Dobbins et Gunnigle, 2009). Au contraire, un style de gestion traditionnel, caractérisé par un commandement fort, avec peu de participation des employés, des communications unilatérales, un contrôle direct et une négociation fondée sur la confrontation poserait obstacle à la concertation en milieu de travail (Dobbins et Gunigle 2009). D'autres modalités émergentes renvoient à la participation des employés à un niveau stratégique, à l'élection par les employés de leurs représentants au groupe partenarial, à l'ajustement des méthodes avec la pratique du partenariat, à la mise en place d'une constitution sur le fonctionnement du partenariat, à la négociation en dehors des restrictions de la convention collective et à l'imputabilité des acteurs de la concertation auprès de la direction et des dirigeants syndicaux.

3.5 Quelques illustrations

Dobbins et Gunnigle (2009) donnent l'exemple d'une entreprise irlandaise dans laquelle un groupe de travail mixte gestion-syndicat a été mis sur pied. Ce groupe était composé de six gestionnaires et six représentants syndicaux, chapeauté par le directeur de production. Lors des réunions, gestionnaires et représentants syndicaux laissaient de côté leurs rôles respectifs. Gestionnaires et syndicat ont pris soin de ne jamais utiliser le terme de partenariat, mais les auteurs ont observé que c'est ce qui s'est produit dans les faits. Il y a même eu cohabitation d'une structure de coopération gestion-syndicat et de négociation collective traditionnelle. Les employés ne bénéficiaient pas de participation directe. Dans une autre entreprise, ce serait l'aplatissement de la structure organisationnelle et les changements technologiques qui auraient généré la mise en place de comités de concertation. Ce sont les groupes semi-autonomes qui seraient à l'origine de la concertation en milieu de travail.

Aux États-Unis, on parle de « *bargaining task groups* », notion qui réfère à des groupes de travail très étendus que l'on pourrait retrouver dans les grandes entreprises (McKersie et al., 2008). Chaque groupe comprend 30 membres. Le groupe par exemple consacré à la question de l'amélioration de la performance est composé d'employés de première ligne : un médecin, des experts en budget, des gestionnaires régionaux et des chefs syndicaux. Le groupe commence par recevoir une formation sur la négociation basée sur les intérêts, puis l'ensemble des membres identifie les thèmes à aborder par un processus de brainstorming. Les thèmes sont traités en sous-groupes, par la suite chaque sous-groupe apporte ses recommandations à l'ensemble du groupe pour voter et obtenir un consensus. Chaque groupe transmet ses conclusions au comité d'intérêt commun.

D'autres pratiques sont aussi rapportées par Markey et Patmore (2009) par rapport à des comités de santé et sécurité d'une usine australienne : représentation participative des employés, présence des salariés à un niveau de décision stratégique. Dans les comités il y a un nombre égal de représentants de l'employeur et des travailleurs. Ces comités sont indépendants par rapport aux gestionnaires, et les représentants des salariés sont tenus de rendre compte des travaux des comités à leurs équipes, ce qui signifie qu'ils sont donc imputables auprès du syndicat.

En résumé, les modalités de concertation se rattachent au style de gestion. Elles sont élaborées pour résoudre les conflits en milieu de travail. Les modalités de concertation sont rarement définies en lien direct avec le développement et la reconnaissance des compétences en milieu de travail.

3.6 D'autres déterminants de la concertation en milieu de travail

McKersie et al. (2009) ont noté que les comités de concertation ont parfois de la difficulté à maintenir une approche partenariale à cause des intérêts trop divergents et des sujets conflictuels. Markey et Patmore (2009) ont constaté qu'un climat de travail négatif nuit à l'efficacité des comités de concertation. Les comités sont plus efficaces lorsque les gestionnaires reconnaissent le syndicat comme un partenaire. Dobbins et Gunigle (2009) mentionnent eux aussi l'importance du climat de travail, qui dépendrait de la sécurité de l'emploi et de la possibilité des employés de participer aux décisions.

L'importance de l'implication et de l'engagement des acteurs vis-à vis de la concertation sont des variables clairement identifiées dans la documentation. Pour les gestionnaires par exemple, la perception des bénéfices attendus de la concertation, le soutien de la haute direction ou encore, un changement de culture amorcé par de nouveaux arrivants en gestion seraient des enjeux (Dobbins et Gunigle 2009). Kochan et al. (2008) mentionnent aussi l'imputabilité auprès de la direction et du syndicat comme déterminants de l'engagement envers la concertation (Kochan et al 2008). Le fait d'être convaincus de l'importance de la concertation est un autre déterminant de la concertation (Dobbins et Gunigle 2009). La présence au sein de l'organisation de groupes semi-autonomes est aussi mentionné. Pour Dobbins et Gunigle (2009) ce serait le degré d'implication de toutes les parties qui ferait la différence.

Le manque de transparence des acteurs de la concertation survient lorsque des acteurs intéressés se voient écartés du processus de décision (Dobbins et Gunigle, 2009). Pour Kochan et al. (2008), les employés expriment souvent leur souhait d'être informés sur le déroulement et l'avancement de la concertation. Les modalités d'information des employés sont la communication informelle, la transmission de l'information par les représentants des salariés, l'intranet, les babillards et les

vidéoconférences. L'organisation de réunions au cours desquelles les gestionnaires font état de l'avancement de la concertation est aussi une façon de cultiver la transparence.

Conclusion

La documentation internationale nous confirme que la concertation en milieu de travail est caractérisée par une coexistence des modalités formelles (groupes de travail, comités mixtes, convention collective, etc.) avec des moyens plus informels (réunions, discussions, style de gestion). La concertation en milieu de travail touche tous les acteurs de l'organisation, autant les représentants de l'employeur que les représentants des employés, en milieu syndiqué ou non syndiqué. Elle s'active notamment lorsqu'il y a un changement dans l'organisation qui aurait pour conséquence de générer des conflits ou de la résistance. La concertation apparait alors comme un moyen de rétablir l'ordre social souhaité. Les principaux déterminants de la concertation en milieu de travail renvoient donc au climat de travail, à l'implication, à l'engagement et à la transparence des acteurs.

La documentation qui traite de la concertation en milieu de travail, dans les PME par exemple, s'intéresse peu à la problématique du développement et de la reconnaissance des compétences. La concertation en milieu de travail se révèle plutôt une notion très étendue ayant de multiples objets dont le développement et la reconnaissance des compétences pourraient faire partie.

Références

Baker, J. (2000). *Les syndicats et le dialogue social à l'échelon mondial*. In. Syndicats et dialogue social : situation actuelle et perspectives d'avenir. Éducation ouvrière, vol. 3 no 120.

Bettache, M. (2003). *Rapport d'enquête sur la dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*. Direction des innovations en milieu de travail, ministère du Travail, Gouvernement du Québec.

Bettache, M., R.-M. Étienne, D. Maschino et Y. Turcot (2003). *La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*. Résumé du rapport d'enquête. Ministère du Travail, Gouvernement du Québec.

BIT (2009). *Dialogue Social, À la recherche d'une voix commune*. Secteur du Dialogue Social. Bureau international du Travail.

CPMT (2008*). Agir en concertation : un atout pour l'avenir*. Politique d'intervention sectorielle de la commission des partenaires du marché du travail. Secrétariat de la Commission des partenaires du marché du travail. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

De Bruycker, J. (2008). *Transfert de compétences. Une nécessité qui doit se répandre*. Guide syndical d'intervention 2008. Montréal : Centrale des syndicats démocratiques.

Dufour, R. (2003). *Les facteurs de succès des processus de concertation : le cas du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre*. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles. École de relations industrielles. Faculté des arts et des sciences.

Gary, R. (2004). *Séminaire relatif au «Dialogue social»*. Groupe 16 : Dialogue et pluralisme syndical. École National d'Admnistration.

Greaves, E (2000). «Survol de l'état du dialogue social dans cinq pays des Caraïbes». *In Syndicats et dialogue social : situation actuelle et perspectives d'avenir*. Éducation ouvrière, vol. 3 no 120.

Jobert, A. (2004). *Le dialogue social territorial : Enjeux et perspectives pour le syndicalisme français.* Porjet d'article à partir de la communication présentée au colloque du CRIM, Renouveau syndical, Montréal.

Lejeune, M. (2008). *Pertinence pour le Québec des instruments de reconnaissance des acquis de l'expérience en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni*. Rapport soumis au Programme de subventions à la recherche appliquée du Fonds national de formation de la main-d'œuvre, (PSRA). Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales, Montréal : INRS Urbanisation, Culture et Société. 124 pages.

Leonard E. et et Sobczak A. (2009), *Dialogue social transnational : quelles interactions entre différents niveaux ? Analyse des interactions entre les accords transnationaux d'entreprise et les autres niveaux de dialogue social transnational,* Rapport pour la DARES, 91p.

Lesemann, F., M. Lejeune, et S.A. Hart (2005). *Inventaire international et documentation des dispositifs nationaux de qualification professionnelle (France, États-Unis, Espagne, Italie, Portugal, Suisse et Mexique).* Montréal : INRS-Urbanisation, Culture et Société. 163 pages.

Maschino, D. (2003). *Quelques précisions sur la concertation patronale-syndicale. Définitions, avantages, contraintes et facteurs qui la facilitent*. Ministère du Travail, Gouvernement du Québec.

Mias, A. (2009). *Le dialogue social européen en interactions. Influences et interférences des différents instruments de l'Europe sociale sur les politiques et pratiques aux différents niveaux, de l'Europe à l'entreprise*. Document de travail. Colloque Interaction des dialogues sociaux en Europe dans le cadre de la Stratégie de Lisbonne. Europe et Société. Commission Européenne, Université de Rouen.

Ozaki, M. et M. Rueda-Catry (2000). «Le dialogue social : aperçu international». *In Syndicats et dialogue social : situation actuelle et perspective d'avenir*. Éducation ouvrière. No 120.

Pochet, P. (2006). *Union Européenne. Le dialogue social interprofessionnel, une analyse quantitative.* Chronique internationale de l'IRES, no 98.

Quan, K. et G. Guthey (2000). *State of Art of Social Dialogue – U.S.A.*. Reasearch report, Center for Labor Research and Education – Institute of Industrial Relations. University of California, Berkeley.

Tremblay, D-G et D. Rolland (2003). *Concertation : Modèles et perspectives*. Note de recherche 2003-24 de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Télé-université. Université du Québec.

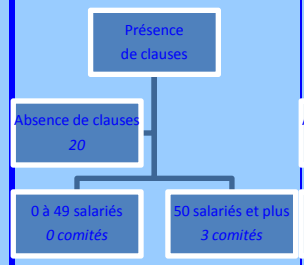
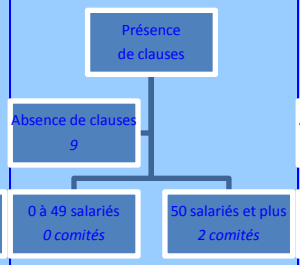
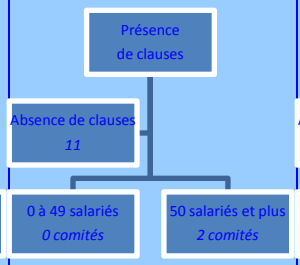
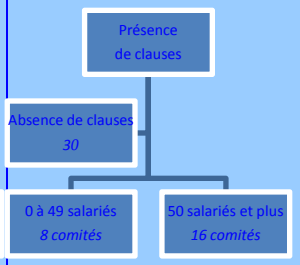
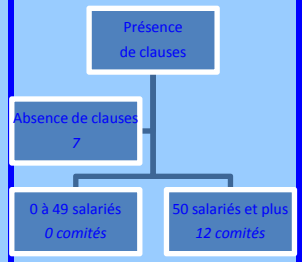
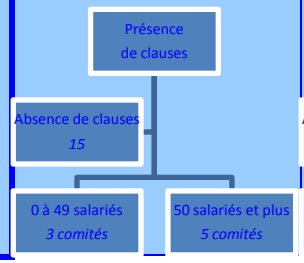
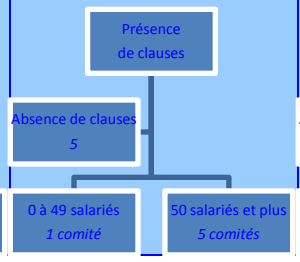
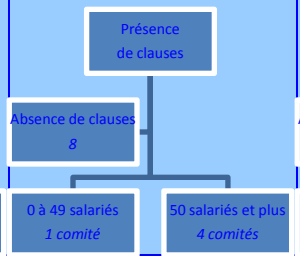
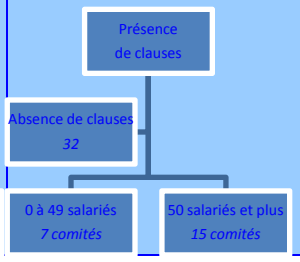
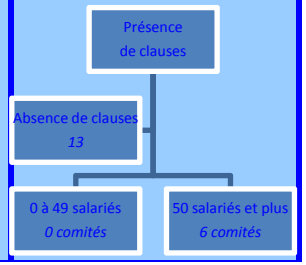
SECTION B - REVUE DE CONVENTIONS COLLECTIVES

Bibiana Pulido, sous la direction d'Amélie Bernier

1 - Introduction

Dans le cadre de cette étude, nous avons recensé des conventions collectives de différents secteurs d'activité dans l'objectif d'y observer les structures formelles de développement et reconnaissance des compétences inscrites dans des clauses et la présence de comités paritaires liés à la formation. Le choix des secteurs d'activité visait avant tout des industries du secteur manufacturier et des services. Nous avons donc analysé les conventions collectives des unités d'accréditation de 500 salariés et moins dans cinq secteurs d'activité (secteurs chimique, du textile, de l'hébergement et de la restauration, du commerce de détail, et de la métallurgie). L'ensemble des recherches sur les conventions collectives ont été faites sur les sites de recherche CORAIL et NÉGOTHÈQUE (voir méthodologie en Annexe B). Dans les conventions collectives retenues, nous avons observé les tendances et enjeux reliés à la formation dans ces cinq secteurs d'activités, à l'intérieur des diverses clauses. Des fiches synthèse de chaque secteur sont disponibles (voir aussi Annexe B); elles dresssent un portrait de l'importance accordée à la formation dans chaque secteur et des clauses que nous avons jugées intéressantes.

Tableau synthèse

	TEXTILE	CHIMIQUE	HÉBERGEMENT ET RESTAURATION	COMMERCE DE DÉTAIL	MÉTALLURGIE
CONVENTIONS ANALYSÉES	*27* *(4 conventions pas de formation)*	*15* *(4 conventions pas de formation)*	*13*	*54*	*19*
AFFILIATIONS SYNDICALES	**FTQ:** *17* **CSN:** *2* **CSD**: *3* **FTQ-CTC:** *2* **TCA: 0** **IND.:** *3*	**FTQ:** *3* **CSN:** *6* **CSD:** *0* **FTQ-CTC:** *1* **TCA:** *3* **IND.:** *2*	**FTQ:** *3* **CSN:** *6* **CSD:** *0* **FTQ-CTC:** *0* **TCA:** *3* **IND.:** *1*	**FTQ:** *37* **CSN:** *14* **CSD:** *0* **FTQ-CTC:** *0* **TCA:** *0* **IND.:** *3*	**FTQ:** *10* **CSN:** *5* **CSD:** *3* **FTQ-CTC:** *0* **TCA:** *1* **IND.:** *0*
FORMATION SELON TAILLE DES UNITÉS D'ACCRÉDITATION	**0 à 49 salariés** *10* **50 salariés et plus** *13*	**0 à 49 salariés** *3* **50 salariés et plus** *8*	**0 à 49 salariés** *7* **50 salariés et plus** *6*	**0 à 49 salariés** *17* **50 salariés et plus** *37*	**0 à 49 salariés** *1* **50 salariés et plus** *18*
CONVENTIONS AYANT DES COMITÉS LIÉS À LA FORMATION					
CHANGEMENTS TECHNIQUES / TECHNOLOGIQUES					

TERMINOLOGIE EMPLOYÉE	*Formation, apprentissage, entraînement, recyclage, compétence, comité de formation, comité industriel, plan de formation technique, temps de formation, changements technologiques*	*Formation, entraînement, recyclage, apprentissage, programme. de développement ou formation, jumelage, comité de formation, comité d'installation, comité de coordination, comité paritaire, certification, maintien de l'expertise, stage, changements technologiques*	*Formation (professionnelle), perfectionnement, avancement, développement, qualification, stage de formation, période d'entraînement, équipe d'accompagnement, programme de formation, parrainage, session de formation, plan de formation, compétences, connaissances, comité d'étude, comité paritaire de relations professionnelles, changements techniques et technologiques*	*Formation, (professionnelle), programme de formation, comité de relations professionnelles, entraînement, acquisition connaissances/techniques, compétence, perfectionnement, habileté, développement, recyclage scolaire, capacité, apprentissage, qualification rattrapage scolaire, avancement, polyvalence, interchangeabilité, expérience pertinente, comité conjoint de relations de travail, comité de relations professionnelles, , méthodes de travail, changements technologiques*	*Formation, recyclage, développement des compétences, stages en milieu de travail, programme de formation, plan de formation, perfectionnement, qualification, connaissance, épanouissement, aptitude, entraînement, habileté, aptitude, compétence, compagnonnage, comité de relations ouvrières, comité d'installation, comité de coordination, comité paritaire, comité d'adaptation, comité de changements techniques et technologiques*

2 - Les affiliations syndicales

On remarque une prépondérance des grandes centrales syndicales dans ces secteurs d'activité. Notamment, la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) et la Confédération des syndicats nationaux (CSN) sont les deux centrales les plus présentes dans les conventions collectives observées dans chacun des secteurs. Les syndicats indépendants sont peu présents.

3 - La formation et la taille de l'unité d'accréditation

Dans le cadre de notre recherche, nous avons décidé de séparer la taille des entreprises en deux catégories, soit les unités d'accréditation de 49 salariés et moins et celles de 50 à 500 salariés. La taille des unités d'accréditation varie selon les secteurs d'activité : nous pouvons observer que certains secteurs, tels que les secteurs chimique et métallurgique, ont une présence très faible des entreprises plus petites (49 salariés et moins). D'ailleurs, il s'avère important de ne pas tenir compte uniquement de la taille de l'unité d'accréditation, mais aussi de l'entreprise dont fait partie l'unité d'accréditation. Par exemple, nous avons remarqué qu'une petite unité d'accréditation de la compagnie Alcan est très riche en clauses de formation, car sa convention collective est grandement inspirée des conventions collectives des unités d'accréditation plus grandes de cette même entreprise. Également, nous avons noté que la majorité des conventions collectives des commerces alimentaires du secteur du commerce de détail partagent plusieurs points communs, celles-ci étant généralement issues des grandes organisations de travail comme Métro, Provigo et Super C. Ainsi, nous pouvons voir dans les cinq secteurs observés que les conventions collectives ne font souvent que reprendre le contenu de conventions collectives de plus grandes entreprises. Nous avons donc trouvé très peu de conventions collectives ayant des clauses avant-gardistes en matière de formation.

4 - L'existence de comités liés à la formation

La présence de comités de formation représente une structure formelle et reflète l'importance accordée au développement et à la reconnaissance des compétences. Les comités de formation sont généralement paritaires, i.e. par une représentation égalitaire des membres des deux parties (employeur et syndicat). Notamment, nous avons observé que la terminologie faisant référence aux comités de formation est employée distinctement selon le secteur d'activité. Par exemple, de nombreuses clauses dans le secteur du commerce de détail font référence aux comités de relations de travail ou les comités de relations professionnelles tandis que dans le secteur de la métallurgie, on parle plutôt de comités de relations ouvrières, comités d'installation, comités de coordination, comités paritaires, comité d'adaptation et comités de changements technologiques. Par ailleurs, dans la majorité des secteurs, à l'exception du secteur du commerce de détail, il n'y a aucune mention de comités de formation dans les unités d'accréditation de 49 salariés et moins. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le secteur du commerce de détail est particulier, les conventions collectives des commerces alimentaires étant très semblables. Ainsi, relier la taille de l'unité d'accréditation et l'existence de comités de formation ne peut être pertinent.

5 - Les changements technologiques et la formation

Nous avons remarqué que pratiquement tous les secteurs ont des clauses de changements technologiques dans leurs conventions collectives. Les clauses traitant des changements technologiques ne sont pas présentes dans l'ensemble des conventions collectives. Cependant, dans celles que nous avons observées, elles font généralement référence aux procédures nécessaires pour mettre à jour les connaissances et le savoir-faire des salariés. Toutefois, il serait intéressant de retourner aux conventions antérieures des unités d'accréditation abordant les changements technologiques afin d'y observer à quel moment celles-ci ont été intégrées dans les conventions collectives.

6 - La terminologie

Nous avons répertorié la terminologie afin d'y faire ressortir les mots employés faisant référence à la formation. Nous avons remarqué que la terminologie est spécifique à chaque secteur d'activité. D'ailleurs, les secteurs du commerce de détail et de la métallurgie sont riches en vocabulaire lié à la formation. Des termes tels que polyvalence, interchangeabilité, épanouissement, compagnonnage, etc. ont été répertoriés dans les conventions. Notamment, comme nous avons pu le voir plus haut, différents termes sont employés dans chacun des secteurs pour faire référence aux comités de formation.

Conclusion

En conclusion, ce tableau synthèse nous a permis de recenser les mécanismes formels liés à la formation au travers de l'analyse d'un échantillon de conventions collectives. Nous avons vu que ce sont généralement les unités d'accréditation affiliées à des centrales syndicales qui ont davantage de clauses de formation. Comme nous avons pu l'observer avec les différents termes employés pour faire référence aux comités de formation, la terminologie est spécifique à chaque secteur d'activité. D'ailleurs, les comités de formation sont majoritairement présents dans les unités d'accréditation de 50 salariés et plus. Nous avons pu remarquer des similarités d'un secteur à l'autre, d'où l'impression que ces conventions semblent souvent reprises telles quelles, ou presque, à partir d'autres conventions collectives. La majorité des conventions collectives se différencient peu les unes des autres. De plus, il semblerait que les conventions collectives des grandes entreprises (500 salariés et plus) sont transposées dans leurs plus petites unités d'accréditation. En ce qui concerne les changements technologiques, nous voyons qu'ils sont souvent associés à la formation des salariés. Cependant, il serait intéressant de faire davantage de recherches pour examiner le moment où les changements technologiques ont été intégrés dans les conventions collectives. En somme, cette étude nous a permis de recenser les différentes structures formelles liées à la formation dans cinq secteurs d'activité.

SECTION C - ENQUÊTE STATISTIQUE

Amélie Bernier, PhD.

1 - Introduction

Une enquête statistique a été menée à la fin de l'automne 2010 et au début de l'hiver 2011 d'abord auprès de 375 employeurs d'entreprises de moins de 500 employés au Québec puis auprès de 376 employés syndiqués et de leurs représentants issus d'entreprises de moins de 500 employés. L'objectif de cette enquête statistique visait à répondre à la question générale suivante : La concertation en milieu de travail permet-elle le développement des compétences ? La concertation entre employeurs et employés est un enjeu particulièrement pertinent dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, des problématiques d'attraction et de rétention ainsi que des changements technologiques. Pour répondre à la question centrale et à cette problématique, nous devons identifier les déterminants de la concertation en matière de formation et de développement des compétences. En d'autres mots, le but est d'identifier les facteurs qui contribuent ou qui peuvent contribuer au succès d'une démarche de concertation formelle en matière de formation professionnelle. Ce chapitre constitue une synthèse du rapport complet qui peut être consulté en Annexe C.

Ce chapitre présente brièvement, dans une première partie, le cadre de la recherche soit la méthodologie, la définition des principales variables retenues, l'outil de recherche ainsi que la population à l'étude. Les deuxième et troisième parties présentent les résultats en débutant par un profil des répondants, suivi des principaux résultats et d'une brève conclusion concernant une démarche de concertation réussie en matière de formation professionnelle et de développement des compétences.

2 - Méthodologie

Nous avons mandaté la firme Léger Marketing pour réaliser une étude qui vise à examiner et à documenter les pratiques liées à la concertation en milieu de travail en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

2.1 Mesures des principales variables : concertation et formation

Pour tenir compte des recommandations des partenaires suite à une première rencontre en début de projet concernant la difficulté de bien saisir la notion de concertation (« la notion de concertation n'est pas utilisée dans les entreprises, on parle plutôt de consultation…») et le vocabulaire utilisé pour les répondants éventuels, nous avons tenu à clarifier cette notion pour la rendre plus compréhensible. C'est notamment pour cette raison, que nous avons retenu la notion concertation/consultation tout au long de l'enquête et ce tant auprès des employeurs que des représentants d'employés ou des employés eux-mêmes.

Comme le suggèrent Dufour (2003)[4] et Laforest (1999), on peut définir la concertation comme un processus volontaire impliquant la collaboration d'au moins deux acteurs, dans le cas qui nous concerne au moins un représentant de l'employeur et un représentant des employés, afin d'obtenir un accord sur un sujet donné. Cet accord peut porter sur la totalité du sujet traité ou uniquement sur une partie. Dans cette logique, nous pouvons retenir que dans le cadre de ce projet de recherche :

1) L'objet du processus de concertation est la formation professionnelle et le développement des compétences

2) Le succès du processus de concertation sera mesuré selon la capacité à produire un consensus ou un accord en matière de formation de la main-d'œuvre et développement des compétences.

Par ailleurs, nous nous intéressons aussi aux finalités de la notion de concertation/consultation au sein de l'entreprise. Les énoncés retenus sont inspirés notamment de Beuret (2006), Guiheneuf et al. (2006) et de Mermet (1998)[5]. Pour y arriver nous avons mesuré la concertation/consultation à

[4] Dufour, R. (2003). *Les facteurs de succès des processus de concertation : le cas du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre.* Mémoire présenté à la Faculté des Études supérieures pour l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles, Université de Montréal, 244 pages.

[5] BEURET, Jean-Eudes (2006). *La conduite de la concertation pour la gestion de l'environnement et le partage des ressources*. L'Harmattan, p. 71 ; Pierre-Yves GUIHENEUF et al. (2006). *La formation au dialogue territorial*. Ed. Educagri, p. 181 ; Laurent MERMET (1998). « Place et conduite de la négociation dans les processus de décision complexes : l'exemple d'un conflit d'environnement ». In : Faure G.O. et al. *La négociation, situation et problématiques*, Nathan.

l'aide de 6 énoncés (indicateurs) sur une échelle allant de 1 (Totalement en désaccord) à 4 (Totalement en accord), soit :

> *Q.22 Selon vous, dans votre milieu de travail, la concertation/consultation en général fait référence à quelles actions ? Indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord avec chacune des notions suivantes :*
>
> 1. *Favoriser la résolution de problèmes*
> 2. *Construire un projet commun*
> 3. *Créer un partenariat*
> 4. *Respecter les intérêts de l'autre partie*
> 5. *Adopter une approche gagnant/gagnant*
> 6. *Partager de l'information*

Ensuite, nous avons cherché à décrire les rencontres de concertation/consultation en matière de formation professionnelle. La variable de concertation en matière de formation professionnelle a été mesurée à l'aide de six (6) énoncés sur une échelle allant de 1 (Totalement en désaccord) à 4 (Totalement en accord), soit :

> *Q.15 Si vous aviez à décrire vos rencontres de concertation/consultation où vous discutez avec les employés ou leurs représentants de la formation professionnelle, que diriez-vous ? Indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord avec chacune des notions suivantes :*
>
> 1. *Nos échanges d'information sont réguliers (Q15a)*
> 2. *Les rencontres se déroulent dans une atmosphère de bonne foi (Q15b)*
> 3. *L'exploration des problèmes et des solutions est conjointe (Q15c)*
> 4. *Les rencontres favorisent le transfert de connaissances en milieu de travail (Q15e)*
> 5. *Les discussions sont à sens unique (Q15f)*
> 6. *Nous prenons des décisions conjointes sur la formation des employés (Q15g)*

Par ailleurs, deux variables quantitatives ont été retenues pour mesurer l'approche générale de la direction de l'entreprise et des représentants des employés pour discuter de tous les sujets liés aux conditions de travail ainsi que des sujets liés plus spécifiquement à la formation professionnelle :

> *Q.16 Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie " Confrontation " et 10 signifie " Collaboration ", indiquez l'approche générale de la direction de l'entreprise*

[ou des représentants des employés] pour négocier de tous les sujets liés aux conditions de travail.

Q.17 Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie " Confrontation " et 10 signifie " Collaboration ", indiquez l'approche générale de la direction de l'entreprise [ou des représentants des employés] pour négocier des sujets liés à la formation professionnelle.

Comme nous l'avons précisé dans notre recension des écrits (voir Annexe A), très peu de travaux traitent spécifiquement de la concertation en matière de formation et de développement des compétences et ce, même si quelques travaux récents menés au Québec sur la démarche de transfert de compétences (De Bruycker, 2008 : 43 et suiv.) ont montré l'importance d'une concertation réussie entre tous les acteurs pour assurer le succès du transfert de compétences, quelle qu'en soit la forme dans la pratique (mentorat, compagnonnage, communauté de pratique, etc.).

Nous constatons aussi, à l'instar de la Commission des partenaires du marché du travail, l'insuffisance d'informations sur la pertinence des pratiques de concertation en matière de formation de la main-d'œuvre dans les entreprises québécoises. Au-delà de leur grande hétérogénéité et de la durée importante du processus de concertation (De Bruycker, 2008), lorsqu'il est question spécifiquement du développement et de la reconnaissance des compétences en milieu de travail, on sait peu de choses quant au processus de concertation et au sujet de ses conditions optimales et/ou de ses facteurs contraignants.

Le fait que peu de travaux aient traité de la question jusqu'à maintenant, ne signifie pas pour autant le peu d'intérêt pour la problématique, mais réside, à notre avis, dans la difficulté d'accéder à des terrains de recherche ouverts à discuter de leur vécu, en d'autres mots de partager avec la communauté scientifique leurs réussites, mais aussi leurs échecs en matière formation et de développement des compétences.

La présence de formation au sein des milieux de travail est donc une condition essentielle à la sélection de nos participants, puisqu'un milieu de travail où l'offre de formation est nulle ne permettrait pas de documenter adéquatement la question du développement des compétences et

de la formation en lien avec la concertation en milieu de travail[6]. Nous mesurons l'offre de formation et son importance au sein du milieu de travail par la voie de trois (3) indicateurs :

> *Q.9 Votre employeur finance-t-il des activités de formation pour les employés durant les heures normales de travail ?*
>
> □ *Oui*
> □ *Non*
>
> *Q.10 A) Votre employeur finance-t-il des activités de formation à l'extérieur des heures de travail ?*
>
> □ *Oui*
> □ *Non*
>
> *Q.11 Selon vous, votre employeur [ou la direction de l'entreprise] accorde quelle importance à la formation professionnelle de la main-d'œuvre au sein de son entreprise ?*
>
> □ *Faible*
> □ *Moyenne*
> □ *Élevée*
> □ *Très élevée*

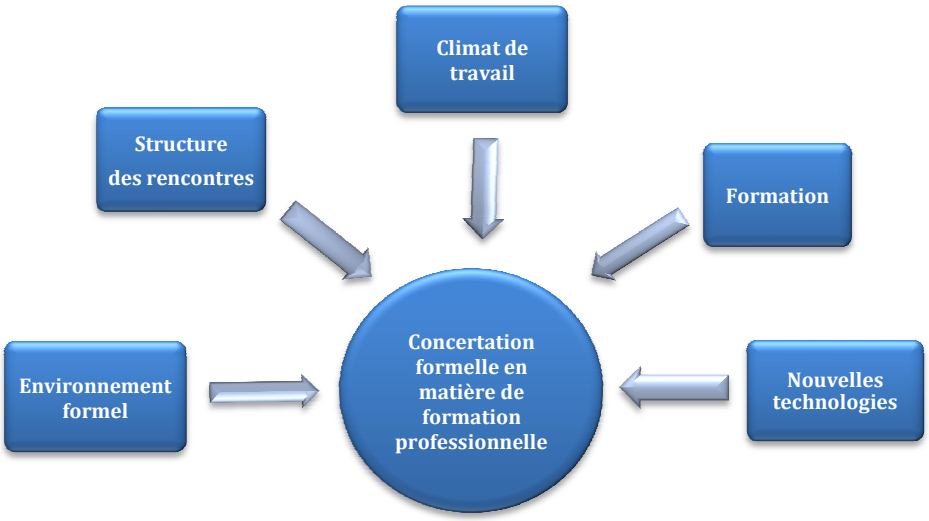
2.2 Le modèle conceptuel

Ainsi, nous retenons un modèle permettant d'estimer particulièrement l'effet de certaines caractéristiques organisationnelles et structurelles (les déterminants) sur une mesure de la concertation en matière de formation professionnelle au sein des entreprises. Pour les fins de ces estimations et parce que l'on veut connaître les déterminants de la concertation en matière de formation professionnelle, nous concentrons nos efforts analytiques sur les variables suivantes : la présence de dispositifs de concertation concernant la formation (Q3) dans la convention collective, la présence de comité (Q12), les variables liées au climat de travail (Q19, Q21), les variables liées à la formation soit l'importance accordée à la formation (Q11) et à la perception liée au niveau de qualification de la main-d'œuvre (Q38) et le niveau d'utilisation des nouvelles technologies (Q36).

[6] Toutefois, le contraire n'est pas nécessairement faux : L'absence d'offre de formation au sein du lieu de travail ne signifie pas pour autant que la problématique du développement des compétences soit évacuée complètement des préoccupations des acteurs.

L'ensemble de notre modèle empirique est illustré à la figure 1. Une description détaillée des constituantes de notre modèle ainsi que des relations attendues sont disponibles à l'annexe C.

Figure 1 – Modèle empirique



2.3 Outil de collecte de données

La collecte de données a été effectuée à l'aide de deux questionnaires. Le questionnaire à l'intention des employeurs et celui à l'intention des employés et de leurs représentants ont été structurés autour de six principaux thèmes soit : l'environnement formel de concertation et de formation ; la structure des rencontres : sujets discutés, fréquence des rencontres, disponibilité de l'information, perception du comité patron-employés, etc. ; les avantages et les obstacles de la concertation quant à la formation professionnelle ; la formation au sein de l'entreprise : méthodes d'évaluation des compétences ; l'innovation et la formation : types d'activités de R&D, importance accordée aux TI, etc. ; les caractéristiques de l'organisation : masse salariale, nombre d'employés, âge moyen des travailleurs, etc.

La version du questionnaire à l'intention des représentants de l'employeur est composée de 59 questions, et l'autre version, à l'intention des représentants syndicaux et des employés, est composée de 48 questions. Des questions similaires ont été retenues afin de permettre un portrait comparatif entre les deux échantillons et de dégager les points de vue des acteurs de la concertation. En tout, pour l'enquête réalisée auprès des employeurs, l'échantillon de base comportait 9967 répondants, l'échantillon effectif s'est élevé à 3728 répondants. De ce nombre, nous avons eu 636 refus, 3353 entrevues téléphoniques non complétées, 35 entrevues incomplètes, pour un **taux de réponse de 65,3 %**, soit 375 employeurs. Pour ce qui est de l'enquête web réalisée auprès des employés et de leurs représentants, 23981 courriels ont été envoyés. De ce nombre, 5352 panelistes ont ouvert le lien du sondage, et 376 entrevues ont été complétées, pour un **taux de réponse de 20,4 %.**

Notons qu'étant donné les méthodes de cueillette de données, il nous a été impossible de faire le pairage des informations entre les deux échantillons obtenus, c'est-à-dire de lier les informations obtenues par des répondants de l'échantillon des employeurs avec les observations issues de l'échantillon des employés et de leurs représentants.

2.4 Population visée par l'étude

2.4.1. Les employeurs : directeurs de RH ou propriétaires

Pour mener à bien cette étude, un sondage téléphonique a été réalisé auprès de 375 employeurs d'entreprises de moins de 500 employés. Les entrevues téléphoniques ont eu lieu du 20 septembre 2010 au 25 janvier 2011. La durée moyenne des entrevues a été de 20 minutes. Au total, 300 entreprises syndiquées et 75 entreprises non syndiquées ont été questionnées. À la demande des partenaires, il a été clarifié que l'étude devrait viser des entreprises d'au moins 100-150 employés, et non pas de toutes petites PME. Deux raisons expliquent cette demande. D'une part, il faut des entreprises d'une certaine taille pour qu'on puisse y trouver des pratiques de concertation significatives et d'autre part, parce que la CPMT ne vise pas nécessairement à s'adresser en priorité aux petites PME. De plus, les entreprises devaient, pour faire partie de l'échantillon de l'enquête, avoir par définition, un syndicat ou une association de

travailleurs/employés de manière à pouvoir faire état de pratiques organisées ou structurées de concertation.

2.4.2 Les employés et leurs représentants

Un sondage a été réalisé sur Internet auprès de 370 employés syndiqués d'entreprises de moins de 500 employés ainsi qu'auprès de six employés syndiqués d'entreprises de plus de 500 employés. Les entrevues Web ont eu lieu du 28 septembre 2010 au 8 février 2011. La durée moyenne des entrevues a été de près de 17 minutes.

3 - Portrait statistique des répondants

Brièvement, les répondants issus de notre échantillon d'employeurs peuvent être caractérisés par le profil suivant : 63,9 % d'entre eux occupent une fonction décisionnelle au sein de l'organisation soit directeur RH, directeur général, gestionnaire ou encore propriétaire de l'entreprise. Au niveau de la taille des organisations, 39,8 % ont moins de 50 employés, tandis que 60,3 % ont 50 employés et plus. Au niveau de la répartition selon l'âge : 49,6 % sont âgés de 39 ans et moins, et 50,4 % ont 40 ans et plus, dont 6,8 % ont plus de 50 ans. Parmi les 375 répondants, 11,1 % affirment que leur entreprise entretient des liens avec un CSMO. Parmi les 300 entreprises syndiquées, les syndicats regroupant le plus de travailleurs en ordre décroissant sont : la FTQ (30,2 %) de l'échantillon, la CSN (21,7 %), la CSD (9,2 %) et les TUAC (6,8 %). Enfin, les principaux secteurs d'activités représentés dans le cadre de cette enquête sont : la fabrication (22,1 %), la construction (17,3 %) et le commerce de détail (11,7 %).

Pour ce qui est du profil des répondants issus de l'enquête réalisée auprès des employés et de leurs représentants, nous pouvons retenir les caractéristiques suivantes : environ 1 employé sur 10 (12 %) affirme exercer une fonction de représentation syndicale (délégué, représentant, président, vice-président, trésorier). Au niveau de la taille des organisations, 26,2 % ont moins de 50 employés, tandis que 73,8 % ont 50 employés et plus, dont 1,4 % ont plus de 500 employés (6 organisations). Au niveau de la répartition selon l'âge : 44,9 % sont âgés de 39 ans et moins, et 55,1 % ont 40 ans et plus, dont 5,6 % ont plus de 50 ans. Parmi les 375 répondants, 3,8 % affirment que leur entreprise entretient des liens avec un CSMO. Parmi l'ensemble de notre

échantillon, les syndicats qui regroupent le plus grand nombre de travailleurs en ordre décroissant sont la CSN (28,5 % de l'échantillon), la FTQ (28,0 %), la CSQ (11,4 %) et la CSD (8,5 %). Enfin, les principaux secteurs d'activités représentés dans le cadre de cette enquête sont : les services publics (22,1 %), les services d'enseignement (13,7 %) et la fabrication (12,9 %).

4 - Analyse

4.1 Environnement formel de concertation et de formation

4.1.1 Pour les employeurs

Les conventions collectives d'environ 7 entreprises syndiquées sur 10 (72,5 %) ont des dispositifs (clause, lettre d'entente, accord écrit) concernant **la formation de la main-d'œuvre au sein du milieu de travail,** tandis que 27,5 % n'en n'ont pas. Pour ce qui est des mécanismes formels dédiés au développement des compétences en milieu de travail, les réponses obtenues sont assez partagées : **47,4 % des employeurs répondants (n = 289) ont indiqué que leur convention collective prévoyait ce genre de dispositif**, tandis que 52,6 % des conventions collectives n'en prévoient pas.

Lorsque l'on s'intéresse à la présence de mécanismes formels liés à une démarche de consultation, de collaboration, de concertation concernant le développement des compétences des employés, **82,9 % des conventions collectives des entreprises (n=129) ont prévu des mécanismes liés à la démarche de concertation/consultation,** tandis que 17,1 % n'en prévoient pas. Un autre mécanisme qui a été identifié comme un facteur explicatif d'une démarche de concertation réussie (Bettache, 2010), est **la présence d'un comité mixte patron-employés**. Comme nous le précisons davantage à l'annexe C, ce n'est pas nécessairement la présence qui a un effet possible sur la réussite d'une démarche de concertation, mais davantage la dynamique qui s'en dégage, les sujets discutés, la fréquence des rencontres et l'implication de ses membres. À ce titre, nos résultats montrent que sur un échantillon de 373 entreprises, 57,1 % d'entre elles n'ont pas de comité patron-employés qui concerne la concertation plutôt que la négociation, alors que 42,9 % en ont un.

Par ailleurs, on peut observer que les entreprises syndiquées **n'ont pas plus tendance** à avoir un comité de ce genre **puisque 45,8 % des entreprises syndiquées** (n=300) **ont un comité patron-employés** comparativement à 54,2 % qui n'en n'ont pas. Toutefois, les entreprises syndiquées ont plus de chances d'avoir ce type de comité que les entreprises non syndiquées (soit 45,8 % comparativement à 31,1 %). Dans le cadre de leur emploi, **69,6 % des répondants (n=261) exerçant des fonctions de direction participent à un comité, à un groupe de travail ou à des rencontres pour discuter avec les employés de la formation offerte au sein de leur entreprise.** Pour ceux qui ne participent pas à ce genre de comité ou de rencontre, les principales raisons évoquées sont : que **ça ne fait pas partie de leurs fonctions (27,7 %),** qu'ils ne sont pas convié à y participer (5,4 %) ou encore que d'autres employés s'en occupent (4,5 %). Le manque de temps (1,8 %) n'est donc pas un facteur susceptible d'influencer la participation à un comité de ce genre, ni le fait que les rencontres se tiennent à l'extérieur des heures normales de bureau (1,8 %).

Pour les entreprises qui ont un comité mixte patron-employés (n=152), **45,4 % de ces comités existent depuis plus de 6 ans** et 27,6 % entre 4 à 6 ans. Dans 87,1 % des cas, ces comités **sont formés en moyenne de 4 personnes et plus**. Les membres de ce comité **se rencontrent généralement au moins une fois par mois (32,7 %) ou une fois aux 3 mois (32,7 %)** ou encore au besoin (18,9 %)

D'après les répondants dont l'entreprise a un comité patron-employés, les décisions prises en matière de formation professionnelle par ledit comité ont surtout permis de : améliorer la productivité des travailleurs (92,2 %), la qualité de la formation offerte (89,9 %) et de mieux utiliser les nouvelles technologies (87,3 %). Les résultats obtenus à cette question, pour les employés et leurs représentants, montrent un portrait similaire puisque les décisions prises en matière de formation professionnelle par ledit comité ont permis surtout : de mieux utiliser les nouvelles technologies (80,8 %); d'améliorer la productivité des travailleurs (77,7 %) et la qualité de la formation offerte (77 %).

4.1.2 Pour les représentants des employés

Pour ce qui est de l'enquête réalisée auprès des employés et de leurs représentants, **les conventions collectives d'environ 8 employés sur 10 (78,1 %) ont des dispositifs** (clause, lettre d'entente, accord écrit) concernant la formation de la main-d'œuvre au sein du milieu de travail, tandis que 21,9 % n'en ont pas. Pour ce qui est des mécanismes formels dédiés au développement des compétences en milieu de travail, les réponses obtenues sont assez partagées : **65,9 % des répondants (n = 376) ont indiqué que leur convention collective prévoyait ce genre de dispositif,** tandis que 34,1 % des conventions collectives n'en prévoient pas. Des mécanismes formels liés à une démarche de consultation, de collaboration, de concertation concernant le développement des compétences des employés, sont présents dans 88,2 % des conventions collectives des employés répondants (n=376), tandis que 11,8 % n'en prévoient pas.

Pour ce qui est de la présence d'un comité mixte, bipartite ou de co-développement, les résultats obtenus auprès des employés et de leurs représentants montrent que la moitié des répondants (55,1 %) disent qu'ils ont accès à un comité de ce type qui concerne principalement la concertation plutôt que la négociation, alors que 44,9 % ne disposent pas de ce type de comité. Dans le cadre de leurs fonctions, 71,8 % des répondants (n=376) mentionnent ne pas participer à un comité ou un groupe de travail ou encore à des rencontres pour discuter avec leur employeur de la formation offerte au sein de l'entreprise. Pour ces derniers, le fait que ça ne fasse pas partie de leurs fonctions (23,8 %), qu'ils ne soient pas conviés à y participer (21,6 %) ou encore par manque d'intérêt (11,5 %) sont les principales raisons invoquées pour expliquer la non participation à ce genre de comité. Bien que le taux de participation à ces comités soit faible (28,2 %), les **employés précisent que 36,8 % de ces comités existent depuis plus de 6 ans** et 14,2 % entre 1 et 3 ans. **Dans 70 % des cas, ces comités sont formés en moyenne de 5 personnes et plus**. Les membres se rencontrent généralement au moins une fois par mois (28, 5 %) ou une fois aux 3 mois (26,3 %) ou encore au besoin dans 29,3 % des cas.

4.2 Présence de mécanisme formel et taille des entreprises

Près du tiers (32,4 %) des entreprises de l'échantillon global (n= 243/751 répondants) sont composées de moins de 50 employés. De ce nombre, 38,9 % des répondants indiquent que la

convention collective actuelle prévoit des mécanismes formels liés à une démarche de concertation en matière de formation professionnelle et de développement des compétences des employés comparativement à 44,4 % des répondants pour les entreprises qui ont 50 employés est plus. Les mécanismes formels liés à une démarche de concertation en lien avec la formation semblent davantage être présents au fur et à mesure que le nombre d'employés augmente : dans **35,8 %** pour les organisations de 50 à 99 employés, dans **44,1 %** des cas pour les entreprises de 100 à 249 employés et dans **54,8 %** des cas pour les entreprises de 250 à 499 employés.

4.3 Collaboration et confiance

La perception des relations entre acteurs lors des rencontres formelles est un indicateur d'intérêt pour mieux comprendre les rapports entre les parties et l'approche de collaboration qui peut s'instaurer en matière de formation professionnelle. **Pour les employeurs,** s'ils avaient à décrire les rencontres de concertation où ils discutent avec les employés de leur formation professionnelle, 66,0% seraient en accord et 33,0 % totalement en accord pour dire qu'elles se déroulent dans une atmosphère de bonne foi, 74,4% seraient en accord de dire qu'ils explorent conjointement des problèmes et des solutions, et 75,0% que ces rencontres favorisent le transfert des connaissances. De plus, 71,0% sont d'accord pour dire qu'ils prennent des décisions conjointes en matière de formation, et 65,8% sont en accord que leurs échanges d'information sont réguliers. Du côté des employés, les résultats montrent que 56,4 % sont en accord et 22,6 % totalement en accord pour dire que les rencontres se déroulement dans une atmosphère de bonne foi (79,0 %), qu'ils y explorent conjointement des problèmes et des solutions (70,0%), qu'elles favorisent le transfert des connaissances (56,3%) mais que les rencontres sont à sens unique (42,4 %). Par ailleurs, 48,9 % d'entre eux sont en accord ou totalement en accord (12,3%) sur le fait qu'ils prennent des décisions conjointes et 48,3% sont en accord pour dire que leurs échanges d'information sont réguliers.

Lorsqu'on s'intéresse au climat de confiance, **les entreprises** interrogées affirment adopter une approche générale de collaboration dans leurs négociations et elles font confiance à leurs employés et leurs représentants. Ceci se reflète par le faible nombre de conflits répertoriés quant

à la formation professionnelle des employés : dans 92,2 % des cas, aucun conflit, grief ou plainte n'a été répertorié en matière de formation professionnelle au cours des 12 derniers mois. Les résultats montrent, tant pour la concertation générale que pour la concertation en matière de formation, que 95,0 % des répondants ont indiqué que l'approche générale de la direction de l'entreprise s'apparente davantage à la collaboration (niveau de 6 et plus). **Les employés, de leur côté**, sont un peu plus méfiants face à l'employeur dans une démarche de concertation/consultation. Les répondants indiquent dans 49,8 % des cas que leur niveau de confiance envers leur employeur dans le processus de concertation en matière de formation professionnelle varie de 1 à 6 sur 10.

Par ailleurs, bien que le climat organisationnel semble favorable à une démarche collaborative en matière de formation professionnelle, les résultats obtenus montrent que cette démarche n'est pas exempte de difficultés. À ce titre, les **résultats obtenus auprès de notre échantillon d'employés montrent que 56,3 % d'entre eux considèrent l'organisation du travail au sein de leur entreprise comme la principale difficulté** dans une démarche réussie de concertation en matière de formation professionnelle, comparativement à 40,5 % des répondants issus de l'enquête auprès des employeurs. **Pour les employeurs, la principale difficulté réside dans la pénurie de main-d'œuvre qualifiée (69,2 %)** tandis qu'elle représente un souci pour seulement 49,2 % des répondants issus de l'enquête auprès des employés et de leurs représentants.

4.4 Évaluation, besoins et reconnaissance de la formation

La direction de l'entreprise demeure à la tête du processus de formation des employés. Que ce soit pour le **contenu des formations offertes**, les **compétences requises** par les employés, l'**évaluation** des apprentissages en milieu de travail ou les compétences qui feront l'objet d'une **reconnaissance**, **c'est la direction de l'entreprise qui agit à titre décisionnel.** Ainsi, malgré la volonté de concertation, les employés semblent avoir peu de prise sur le choix de leur formation : les résultats obtenus à partir de l'échantillon global (n=751 répondants) montrent **que la responsabilité des syndicats et des représentants des employés en matière d'évaluation des apprentissages** en milieu de travail **est faible** puisque seulement 1,4 % des répondants indiquent que les représentants des employés sont responsables de cette tâche.

De plus, les résultats obtenus auprès de notre échantillon d'employeurs montrent que l'évaluation des **besoins de formation** est réalisée majoritairement par la direction (gestionnaire et superviseur immédiat) dans 75,6 % des cas, comparativement à 42,8 % des cas au sein de l'échantillon composé d'employés et de leurs représentants. La différence réside principalement dans la prise en charge des employés de l'évaluation de leurs propres besoins en formation à savoir : 27,9 % au sein des l'enquête des employés comparativement à 13,2 % pour les employeurs. Les résultats obtenus auprès des employeurs (n=375 répondants) montrent aussi que ce sont davantage les membres de la direction (le gestionnaire, le superviseur, le chef d'équipe) qui **évaluent les apprentissages en milieu de travail**, dans 82,9 % des cas. **Ce sont également ces mêmes individus** (la direction, le gestionnaire, le superviseur, le chef d'équipe) **qui déterminent les compétences faisant l'objet d'une reconnaissance dans 86,3 % des cas.** À l'instar des représentants des employés, les principaux instruments retenus pour évaluer les apprentissages en milieu de travail reposent sur l'utilisation d'une fiche d'évaluation (28,0%), un carnet d'apprentissage (22,6 %), sur des indicateurs de performance individuelle (14,2 %) et sur un référentiel de compétences (12,9 %). Parmi ces répondants, seulement 5 % des répondants indiquent qu'un guide du compagnon est utilisé pour évaluer les apprentissages en milieu de travail.

4.5 Pénurie de main-d'œuvre qualifiée une difficulté perçue mais pas nécessairement liée avec l'âge des travailleurs

La problématique de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est de toutes les tribunes depuis une dizaine d'années déjà. Les différents acteurs du marché du travail tentent du mieux qu'ils peuvent de comprendre le phénomène et surtout d'en connaître les déterminants : manque d'intérêts pour certains programmes de formation, vieillissement de la main-d'œuvre disponible sur le marché, exode des cerveaux, etc. La notion de pénurie réfère directement à un manque de main-d'œuvre, en termes de quantité disponible, sur le marché du travail pour être en mesure de combler les postes disponibles. Il est donc compréhensible que les employeurs de notre enquête soient préoccupés par la disponibilité réduite de travailleurs qualifiés pour combler les emplois qu'ils offrent. Une des solutions envisageables pour répondre à ce besoin est de mobiliser les travailleurs âgés afin de les maintenir au travail plus longtemps.

Sans répondre directement à cette problématique, les résultats obtenus dans le cadre de notre enquête, comme nous l'avons vu précédemment, montrent que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est considérée comme une difficulté pressentie par 69,2 % employeurs dans une démarche de concertation réussie ou une démarche davantage collaborative en matière de formation professionnelle et de développement des compétences. Aussi, 71,4 % de nos répondants indiquent que les décisions prises en matière de formation professionnelle ont permis de favoriser le transfert intergénérationnel et dans 67,0 % des cas permettent de retenir les employés qualifiés. Toutefois, aucun lien d'association significatif ne peut être établi entre ces différentes variables (pénurie, transfert et rétention) et l'âge des travailleurs au sein des entreprises de l'échantillon.

4.6 Qualification et scolarisation

Les résultats obtenus auprès de l'échantillon global (n=751) montrent que **73,8 % des répondants décrivent leur main-d'œuvre comme faiblement scolarisée puisqu'elle a un niveau de scolarité inférieur à un diplôme secondaire**, tandis que chez 26,2 % des répondants, la main-d'œuvre est hautement scolarisée, avec un diplôme collégial ou universitaire. Par contre, à la question de l'évaluation du niveau de qualification perçu de la main-d'œuvre pour occuper les postes au sein de l'organisation, **77,0 % considèrent que leur main-d'œuvre est hautement qualifiée** tandis que seulement 22,6 % des répondants estiment que leurs travailleurs sont faiblement qualifiés.

4.7 Déterminants de la concertation formelle en matière de formation professionnelle

Pour être en mesure de déterminer les facteurs les plus susceptibles d'expliquer une démarche collaborative de concertation en matière de formation professionnelle, nous avons estimé différents modèles où la **variable dépendante** est la concertation en matière de formation professionnelle mesurée sur une échelle quantitative variant de 1 à 10 (où 1 représente une approche de confrontation et 10 une approche de collaboration), et les **variables explicatives**

suivantes : la présence de dispositifs de concertation concernant la formation (Q3) dans la convention collective, la présence de comité (Q12), les variables liées au climat de travail (Q21) et au niveau de confiance (Q19), les variables liées à la formation soit l'importance accordée à la formation (Q11) et à la perception du niveau de qualification de la main-d'œuvre (Q38) et le niveau d'utilisation des nouvelles technologies (Q36).

Les détails méthodologiques liés notamment au choix des variables, à la mesure, aux attentes empiriques sont disponibles à l'annexe C. À noter aussi que la réalisation de ces estimations a été possible grâce à la fusion des deux banques de données et des variables correspondantes dans les deux échantillons retenus. Bien que cette méthode puisse s'avérer discutable pour toutes sortes de raisons (que nous discutons à l'annexe C), nous pensons que nos résultats contribuent à la réflexion et à la compréhension de la concertation en matière de formation professionnelle, puisque aucune étude à notre connaissance propose explicitement un modèle des déterminants de ce type de concertation pour les entreprises québécoises.

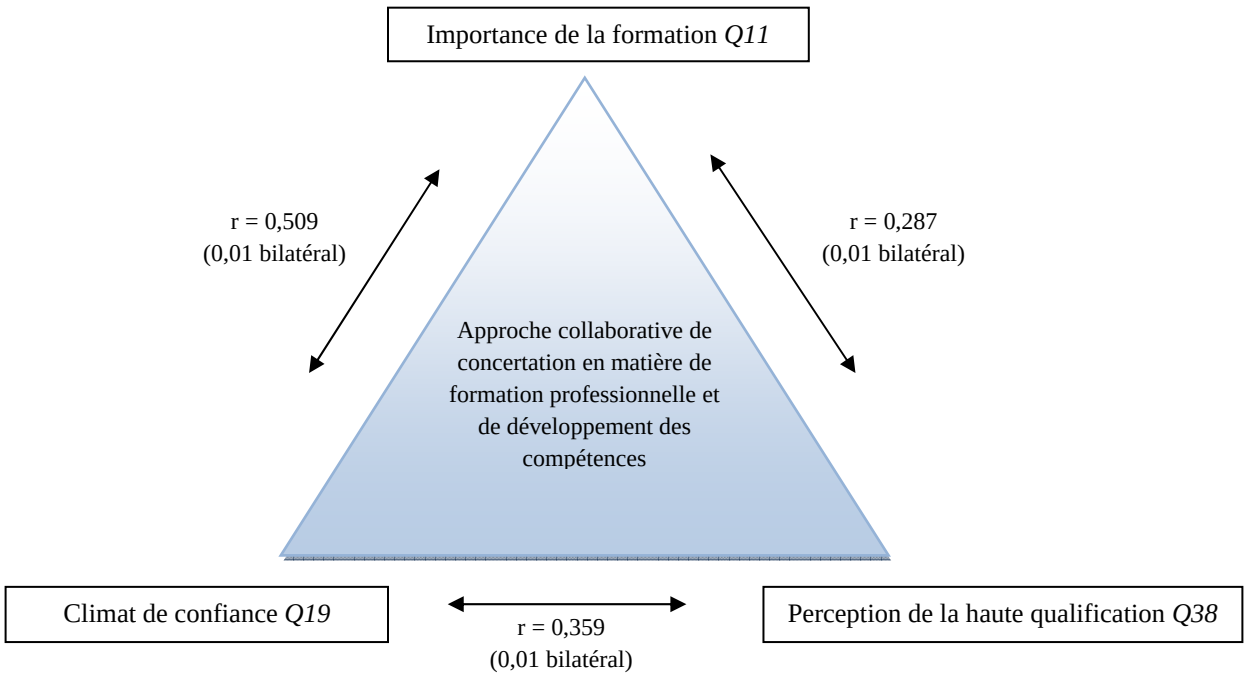
Un des principaux résultats de notre enquête est qu'il apparaît clairement qu'une entreprise caractérisée par un climat de travail sain où les parties se font confiance (*t=9,097, p=0,000*), où les conflits sont peu nombreux (*t=-3,062, p=0,002*), dans laquelle l'employeur considère sa main-d'œuvre comme hautement qualifiée (*t=1,845, p=0,065*) et où la direction accorde une importance élevée à la formation de sa main-d'œuvre au sein de l'entreprise (*t=3,589, p=0,000*), sont les principaux déterminants d'une approche collaborative en matière de formation professionnelle.

Toutefois, les variables associées à la présence de dispositifs formels concernant la formation dans le cadre de la convention collective, à l'existence d'un comité mixte de concertation ou encore le niveau d'utilisation des nouvelles technologies ne présentent aucun lien statistiquement significatif avec notre mesure de la concertation en matière de formation professionnelle.

Conclusion de la section C

La réalisation de notre enquête statistique auprès d'un échantillon d'employeurs et d'un échantillon d'employés et de leurs représentants a permis, comme nous l'avons souligné, de

mettre de l'avant trois facteurs (le niveau de confiance, la culture de formation déterminée par l'importance que lui accorde la direction, et la perception d'une main-d'œuvre hautement qualifiée) comme étant les déterminants d'une concertation dite réussie. Par concertation réussie nous entendons une approche axée davantage sur la collaboration entre les parties en matière de formation professionnelle. Nous suggérons de représenter cette relation par une figure à trois pôles qui s'influencent mutuellement dans le temps.



Cette représentation nous amène à réfléchir aussi à l'importance d'un cadre formel et institutionnalisé des règles pouvant régir les comportements des acteurs en matière de formation et de développement des compétences. Par ailleurs, cette représentation vient enrichir les explications et les observations issues des études de cas.

Enfin, cette représentation suggère aussi un autre questionnement à savoir : est-ce que ce triangle «vertueux» peut demeurer dans un environnement non syndiqué ? Les estimations réalisées sur notre échantillon d'entreprises non syndiquées (n=75) montrent que les trois pôles identifiés (niveau de confiance, perception de la haute-qualification et importance accordée à la formation au sein de l'entreprise) demeurent tous liés significativement à 1 %, 5 % et 10 % bilatéral (trois niveaux de signification généralement reconnus) avec une approche collaborative de concertation

en matière de formation professionnelle. Les résultats complets de nos estimations sont disponibles à l'annexe C.

SECTION D - ÉTUDES DE CAS

Jean-Luc Bédard, Ph.D. et Michel Lejeune, Ph.D.

1 - Introduction

Douze études de cas ont été menées afin de documenter les pratiques sur le terrain en lien avec la concertation pour le développement et la reconnaissance des compétences. Les études de cas avaient pour objectifs de recueillir la perception des acteurs quant au sens de ces pratiques, leur évolution dans le temps et les perspectives d'avenir. Les grilles d'entrevues semi-dirigées peuvent être consultées en Annexe D, à la suite des études de cas.

2 - Méthodologie

Alors qu'à l'origine le projet devait inclure neuf études de cas[7], l'objectif est passé à douze suite à une rencontre avec la Commission des partenaires du marché du travail[8]. Douze études de cas ont donc été menées dans des entreprises privées au Québec, de tailles variées et de différents secteurs d'activité. Les secteurs ciblés initialement, répondant aux souhaits émis à la rencontre avec les partenaires de la CPMT en novembre 2009, étaient les suivants :

- le secteur manufacturier surtout, mais aussi celui des services;
- des entreprises reconnues pour leurs pratiques de concertation ou du moins, pour leur recours à des dispositifs de formation laissant entrevoir de telles pratiques;
- des entreprises associées aux secteurs suivants : portes et fenêtres, fabrication métallique industrielle, textiles, commerces de détail et d'alimentation, hébergement et services de restauration (SCIAN 72);

[7] Le devis original peut être consulté à l'adresse : http://www.cpmt.gouv.qc.ca/recherches/index.asp .
[8] Lors de cette rencontre de début de projet, des listes courriels de milliers d'entreprises nous avaient été promises. Il s'est avéré qu'il était impossible, pour des raisons de respect de la confidentialité, de nous transmettre ces listes. Nous avons néanmoins maintenu l'objectif de douze études de cas, plutôt que neuf.

Quant à la taille des entreprises, dans le but de couvrir une diversité de cas, nous avons d'abord ciblé les PME d'au moins 100 employés[9]. Les entreprises ont été sollicitées par différentes voies pour participer à la recherche :

- Coordonnées laissées à la fin du sondage : lors des deux enquêtes (voir chapitre précédent), les participants pouvaient laisser leurs coordonnées pour participer à une entrevue complémentaire avec l'équipe de recherche. Des 751 participants au sondage, 65 représentants d'employés et 52 représentants d'employeurs ont ainsi laissé leurs coordonnées[10], pour un total de 117 répondants potentiels. Des 117 répondants, nous avons établi une liste de 17 représentants d'employeurs et d'employés éligibles, à partir desquels huit études de cas ont été menées. Ce filon s'est donc avéré, de loin, la façon la plus efficace pour solliciter les entreprises. La plupart des candidats avaient une bonne ouverture envers la recherche et son objet. La sollicitation s'en trouvait donc grandement facilitée.
- Des démarches directes ont été menées auprès de trois entreprises, menant à trois études de cas.
- Malgré l'intérêt manifesté envers le thème de la recherche, les démarches entreprises via les comités sectoriels de main-d'œuvre et les syndicats ont mené à une seule étude de cas complétée (via un syndicat).

Le résultat des démarches illustre l'équilibre négocié entre les critères initiaux de sélection et la disponibilité des participants. En particulier, plusieurs démarches ont mené à des culs-de-sac du fait de manque de disponibilité de la part des travailleurs et des dirigeants d'entreprises que nous souhaitions rencontrer. Dans plusieurs PME, mener des entrevues signifiait l'arrêt des activités de production : en retirant un employé, l'entreprise pouvait difficilement continuer. Même si nous ne demandions qu'une disponibilité d'environ une heure par personne, dans plusieurs de ces cas, il aurait fallu remplacer ce travailleur pour éviter le ralentissement de toute l'entreprise. De plus, il n'est souvent pas possible de remplacer quelqu'un pour une seule heure; lorsqu'on peut trouver quelqu'un, il faut l'engager pour la journée. Bref, les coûts demandés à l'entreprise pour participer s'avéraient trop importants, en dépit de tout l'intérêt manifesté envers le thème de la recherche. Par ailleurs, même si la question des dégagements pour le temps d'une entrevue n'est jamais facile, il est davantage possible de le faire dans une grande entreprise. C'est sans doute un

[9] Ce souhait, aussi exprimé par les partenaires de la CPMT, visait à inclure des entreprises où on retrouverait des pratiques formelles de concertation.

[10] Pour assurer la confidentialité des résultats, une liste indépendante de coordonnées a été remise par Léger Marketing à l'équipe de recherche afin qu'aucun lien ne puisse être établi entre les réponses à l'enquête et les coordonnées des répondants.

des facteurs qui a fait en sorte que les études de cas se déroulent dans quatre grandes entreprises, six en comptant les PME appartenant à une multinationale. La disponibilité des participants nous a aussi amenés à inclure des entreprises ne faisant pas partie de secteurs initialement retenus (pharmaceutique, aéronautique).

En tout, 50 entrevues ont été menées, presque toutes sur les lieux de l'entreprise et durant le temps de travail.

3 - Analyse

Nous répartissons les douze études de cas en trois catégories, différenciées selon des entreprises où l'expérience de concertation pour le développement et la reconnaissance des compétences est caractérisée par :

- le succès : Thompson Carruthers[11], Avionexus, Smith, Investissements Plus, Domotex, Saint-Honoré, Concordia, Dent-de-lion (n = 8);
- des difficultés : Tremblay, Metallus (n = 2), et
- l'échec : Tétraliments, Auto VR (n = 2).

Nous verrons d'abord les caractéristiques des huit entreprises où la concertation semble être un succès, suivies des deux cas mitigés et des deux cas d'échec. L'analyse identifie ensuite les facteurs associés à chacune de ces catégories. Les données plus détaillées sur chaque entreprise peuvent être consultées en Annexe D.

3.1 Huit démarches de concertation qualifiées de succès

3.1.1 Thompson Carruthers

Cette grande entreprise d'environ 500 employés syndiqués est un manufacturier pharmaceutique, filiale d'une multinationale américaine. On y trouve de nombreux métiers, une technologie de pointe et des processus de production encadrés notamment par le *Lean Manufacturing* (Kaizen, 5

[11] Tous les noms d'entreprise sont des pseudonymes. Afin de préserver l'anonymat, certaines données ont été rendues volontairement floues, dans ce chapitre comme dans l'Annexe D. Toutefois, lorsque des données menaçaient l'anonymat, elles ont dû être laissées de côté.

S), à propos duquel l'entreprise est auditée régulièrement. Il s'agit d'un milieu exposé à d'importants risques d'accidents. La direction mise sur une vision commune des parcours de professionnalisation des métiers axés sur les quatre éléments suivants : a) le développement des compétences; b) la convention collective; c) le chef d'équipe, et d) le formateur pratique. Trois dispositifs sont reliés à la concertation en milieu de travail : a) le comité de gestion de la main-d'œuvre; b) le comité mixte, et c) le comité ad hoc. La concertation s'articule sur le terrain, de manière formelle à travers ces comités ou informellement, par discussions régulières sur le développement des compétences. L'essentiel de la concertation est de nature informelle. Les comités se rencontrent dans un climat de souplesse et d'ouverture. Deux facteurs semblent cruciaux pour la réussite de la concertation : la perception des employés quant à la qualité des relations de travail, et le degré de résistance des anciens vis-à-vis du développement des compétences. Prenant acte de ces facteurs, les formateurs ont retenu une stratégie reposant sur : a) la consultation systématique des anciens lors de tout changement de technologie; b) la reconnaissance des acquis de l'expérience; c) l'implantation d'une technologie (TIC) visant l'apprentissage pour les anciens, et d) un ensemble d'incitatifs à la formation. L'intervention d'une tierce personne, comme un médiateur de la compétence, facilite la mise en place de ces dispositifs.

3.1.2 Avionexus

Cette grande entreprise emploie plus d'un millier de travailleurs et oeuvre dans le secteur de l'aéronautique. L'amélioration continue est inscrite au cœur de l'organisation et structure ses processus, notamment ceux ayant trait à la concertation, dans un contexte hautement compétitif. La concertation touche les activités de formation mais aussi les rapports entre employeurs et employés et la place du syndicat, notamment dans l'amélioration des compétences, y compris dans l'optique de la compétitivité de l'entreprise. Tous les acteurs bénéficient d'une tradition bien vivante de formation dans un contexte paritaire et articulée entre travailleurs, direction et syndicat. Une initiative pilote a mené récemment à la mise sur pied d'un système de formation par des travailleurs de production, dégagés de leur travail dans ce but. La concertation se déroule principalement dans un contexte formel. Seule ombre au tableau, la culture de rendement des

cadres intermédiaires les amène à prioriser les objectifs à court terme, entre autres pour la planification de la formation, mettant de côté le moyen et long terme.

3.1.3 Smith

Cette entreprise transforme une ressource minérale pour en faire des produits domestiques, principalement pour l'industrie de la construction. Il s'agit d'une PME locale, située en région, devenue au tournant du siècle une filiale d'une grande multinationale américaine. La plupart des employés y sont depuis les années 1990. Une culture d'amélioration continue a pris forme par l'instauration de plusieurs processus de qualité (kaizen, kanban, 5 S, etc.), dont certains sont issus de la multinationale. Au-delà de la santé et la sécurité, la concertation pour la formation vise surtout l'amélioration continue, à travers notamment la formation à la tâche, qui se fait surtout par accompagnement. Cette activité est l'occasion pour les opérateurs de transmettre des savoirs de métier, non consignés par les équipes techniques. La concertation s'articule aussi pour permettre aux idées des opérateurs d'être intégrées à l'amélioration continue. Le leadership est alors un facteur essentiel pour solliciter ces idées, faire en sorte qu'elles puissent s'exprimer dans un climat de confiance et en faciliter l'implantation (gestion du changement). L'entreprise favorise également la flexibilisation de sa main-d'œuvre mais rencontre un obstacle majeur : la disponibilité limitée d'une main-d'œuvre qualifiée. Il en découle une gestion serrée des effectifs, en particulier pour les remplacements occasionnés par les départs en formation.

3.1.4 Investissements Plus

Dans cette entreprise du secteur financier, environ la moitié des quelque 300 employés sont associés au syndicat principal, 35 sont sous le régime d'une autre convention collective et une centaine d'employés sont non syndiqués. Pour les employés syndiqués, le développement des compétences est étroitement encadré par les conventions collectives. Un bilan de compétences individualisé est appliqué à chacun de ces employés et intégré à la planification stratégique de la main-d'œuvre de l'entreprise. On y trouve quatre dispositifs de concertation : a) le comité de relations de travail; b) le comité sur le développement des compétences; c) le comité d'équilibre

du travail, et d) la concertation de nature informelle. En somme, on estime qu'il y a peu de concertation parce que la convention collective précise les procédures à suivre pour toute démarche de développement et de reconnaissance des compétences. Il arrive que des concertations aient lieu informellement à propos de situations exceptionnelles, non prévues par la convention. Des lettres d'entente sont alors signées pour les encadrer, les ramenant en quelque sorte dans un giron formel. De par son fonctionnement, la concertation apparaît comme un révélateur des sources de tension entre les parties prenantes à la convention collective, permettant la régulation du système et l'adoption de pistes de solution. Le climat de travail et la transparence des acteurs sont des facteurs associés au succès de la concertation. Le comité des relations de travail semble aussi un facteur important, comme on peut le voir avec les employés non syndiqués qui ne bénéficient pas de l'existence d'un tel comité pour échanger et résoudre des problèmes. Ultimement, on trouve aussi de la concertation informelle, dans le quotidien, qui assure une communication et une mise à jour entre ses acteurs. La concertation se formalise lorsque des problèmes apparaissent : on recourt alors à la convention collective pour identifier une solution.

3.1.5 Domotex

Pour cette PME du secteur de la construction d'une cinquantaine d'employés, il est plus efficace de pratiquer la concertation de façon informelle. La concertation informelle est opérationnelle grâce à la stabilité de la direction et de la plupart des travailleurs. La direction et les employés misent sur un attachement envers l'entreprise vue comme une famille. Une culture d'amélioration continue est présente et adoptée par la plupart des travailleurs. Ceux-ci sont à l'affût de formations permettant d'augmenter leur valeur ajoutée, à la fois pour l'organisation et à titre personnel. La Commission de la construction du Québec offre ces formations par l'entremise d'un fonds de formation, auquel l'employeur souscrit par obligation légale.

3.1.6 Saint-Honoré

Cette entreprise est une chaîne du secteur de la restauration, employant quelque 250 employés, spécialisée dans la vente de produits de haute gamme. La concertation y est de nature surtout formelle, où les acteurs sont le gérant de la succursale, les responsables de département et les délégués syndicaux. La concertation informelle concernerait des échanges à propos de conditions de travail échappant à la convention collective. La concertation concernant plus directement le développement et la reconnaissance des compétences repose davantage sur le comité de relations de travail. Trois situations sont problématiques et pourraient être réglées par une concertation formelle : a) la polyvalence, souhaitée par les travailleurs mais pas encore l'objet d'une entente avec l'employeur; b) les acquis de l'expérience, dont la reconnaissance pose problème, et c) les stages de courte durée. Le comité de formation serait une instance propice pour exercer cette concertation, de manière formelle. Mais présentement, l'autorité et les décisions sont centralisées à la direction. À ce facteur négatif, s'ajoute une détérioration du climat de travail suite à de nombreuses mises à pied. Les coupures de poste et le manque, perçu par les employés, de transparence de la part de l'employeur dans ces décisions viennent affaiblir la concertation en milieu de travail.

3.1.7 Concordia

La plupart des travailleurs de cette petite division d'une grande multinationale sont des manutentionnaires et mécaniciens de machineries lourdes. L'entreprise voit à la préparation et la distribution de différents types de ciments. Un comité de travail se réunit une fois par mois pour revoir les besoins de formation cycliques en pratiques sécuritaires de travail. Ces pratiques ont été instaurées quelque temps après que la compagnie eut été achetée par une grande multinationale. Depuis quelques années donc, les pratiques de formation se sont formalisées et se sont traduites par une quasi-disparition des accidents de travail. La priorité axée sur la sécurité au détriment de la vitesse d'exécution est un élément crucial qui alimente la confiance des employés dans les initiatives de formation offertes par l'employeur. L'importance accordée à la formation se traduit aussi par l'attention à des détails que les travailleurs pourraient venir à négliger du fait de leur

aspect routinier. Une grille très systématisée recueille le degré d'avancement des travailleurs dans les activités de formation. En somme, malgré l'aspect relativement simple des opérations, la concertation opère pour minimiser les risques d'accident et favoriser l'amélioration continue, au bénéfice de tous les acteurs.

3.1.8 Dent-de-lion

Cette PME moyenne, d'environ 300 employés non syndiqués, est située en périphérie d'un grand centre urbain. Son secteur d'activités est celui de la commercialisation et des services en horticulture ornementale. La concertation en milieu de travail se fait à partir de quatre dispositifs : a) réunion hebdomadaire; b) comité de formation; c) comité ad hoc, et d) séances d'information. Ces quatre dispositifs favoriseraient la concertation, chacun à sa façon. Le comité de formation serait plus important puisque défini par la direction comme un dispositif d'amélioration continue. Le choix des participants envoyés en formation se fait de manière informelle, sur la base du jugement des responsables (gérants, directeurs) ou si l'employé le demande. La concertation en milieu de travail reposerait sur les épaules d'un petit groupe de gestionnaires dont l'engagement professionnel serait déterminant. Il y aurait au sein de l'organisation une sorte de concertation informelle autour de la perception que se font les gestionnaires (adjoint, gérant) du potentiel de chaque employé et de la formation qui pourrait s'appliquer. Quatre dimensions importantes ressortent pour la formation : la qualification initiale pour l'entrée dans le métier, l'expérience acquise sur le terrain, une sorte de concertation quant au potentiel professionnel de chaque employé et une culture locale d'amélioration continue.

3.2 Deux entreprises où la concertation s'avère plus difficile

3.2.1 Tremblay

Cette entreprise du secteur des textiles, PME installée en région, est marquée par un historique récent de « turbulences » quant à la concertation. Une initiative de concertation avait été lancée par le syndicat, auquel s'était joint la direction. Une personne-ressource externe lui a permis un

bon démarrage. La direction a proposé une flexibilisation des tâches et la concertation permettait aux travailleurs d'exprimer leurs objections afin d'éviter une trop grande accélération de la cadence de travail et une augmentation de la pénibilité physique des tâches. Derrière ces inquiétudes, il y avait aussi l'appréhension que certains travailleurs pourraient continuer à travailler comme avant, en l'absence de sanctions disciplinaires pour les travailleurs refusant la flexibilisation des tâches. En conséquence, c'est sur une partie seulement des travailleurs que la flexibilisation allait prendre forme, d'où la surcharge appréhendée. Des éléments contextuels plus larges se sont ajoutés : le contexte économique du secteur des usines textiles et la mondialisation ont entraîné des mises à pied et des salaires à la baisse pour les travailleurs dont les postes n'avaient pas été coupés. En somme, à partir de problèmes de gestion du changement, les travailleurs n'avaient plus confiance dans le processus. La concertation aura néanmoins permis la réorganisation de certains processus de travail autour de la réduction du volume des commandes et donc, de la plus grande fréquence des ajustements requis pour répondre au juste-à-temps. La démarche de concertation se poursuit sous un autre nom (comité pilote), avec des réunions mensuelles. Un processus de changement a été géré, dans ce cas-ci avec succès : il y a eu une responsabilisation de certaines équipes de travailleurs. Cette démarche de concertation aura donc amené des résultats mitigés, montrant que celle-ci est tributaire des relations de travail et des rapports employeurs-employés, où la confiance demeure primordiale.

3.2.2 Metallus

Cette entreprise appartenant à une grande multinationale, située près d'un centre urbain, emploie près de 600 travailleurs en production d'un métal à partir du minerai. Parmi des facteurs facilitant la concertation, on note une structure implicite de compagnonnage parmi certains métiers, la présence d'individus favorisant la pratique de la concertation dans le comité de formation, et des subventions du Pacte pour l'emploi. L'employeur a d'abord tenté d'initier une mixité des postes de façon obligatoire, ce qui a irrité la plupart des travailleurs. La concertation a ensuite été utilisée pour cette flexibilisation, cette fois-ci sur une base volontaire. Le résultat semble beaucoup plus positif et perçu comme pouvant être profitable aussi par les travailleurs. Par contre, l'entreprise a appliqué de nombreuses coupures de postes depuis 10 ans. Les employés à

l'entretien n'assurent qu'une partie des travaux prévus et assistent à la dégradation des équipements. L'entreprise semble avoir une faible capacité d'attraction et de rétention et être peu compétitive face aux employeurs pouvant engager ses travailleurs. Même si plusieurs experts sont partis à la retraite, un noyau significatif de travailleurs expérimentés demeure en emploi et pourrait assurer une transmission des savoirs avant qu'il ne soit trop tard. Le comité de formation a identifié cette problématique et semble assez dynamique, autant du côté des travailleurs que des cadres intermédiaires qui le composent, pour utiliser une approche de concertation dans cette optique.

3.3 Deux entreprises où la démarche de concertation s'apparente à un échec

3.3.1 Tétraliments

Cette PME située dans un grand centre urbain emploie autour de 200 employés, se spécialise dans la production de cartons d'emballage pour le secteur de l'alimentation. Les postes sont diversifiés et les opérations très complexes, visant le flux continu. Les employés ont beaucoup d'expérience mais peu de qualifications reconnues. L'introduction d'une nouvelle technologie, très sophistiquée, a été l'occasion d'envisager une démarche de concertation pour la formation nécessaire à son utilisation. Cependant, le développement des compétences est encadré par la convention collective, qui prévoit des règles pour la formation en lien avec les changements technologiques. En même temps, en l'absence d'un réel programme de formation, il y a une tradition à l'interne, entre travailleurs, sous forme de jumelage informel, sans référentiel ni directives. Dépendant de son bon vouloir, l'expert qui le souhaite transmet ses savoirs, ce qui lui permettra aussi d'alléger son travail. La concertation formelle s'exerce dans le cadre du comité de relations de travail, où le développement et la reconnaissance des compétences demeure un sujet secondaire par rapport au thème des conditions de travail. On aborde le développement et la reconnaissance des compétences dans un comité informel où émerge une concertation encore embryonnaire. Si les délégués d'atelier souhaitent formaliser cette concertation, la direction tient à sa pleine autorité. Les représentants syndicaux perçoivent donc le besoin de mieux formaliser la concertation à propos de la formation entourant les changements technologiques. Pour l'instant,

la direction cherche à conserver ses prérogatives à ce sujet, tout comme à propos de la reconnaissance des compétences.

3.3.2 Auto VR

Cette entreprise de plusieurs centaines d'employés, située en région, fabrique des véhicules motorisés, selon des processus très formalisés. L'entreprise répond à deux normes ISO et a remporté un prix, il y a environ une décennie, pour le développement des compétences en milieu de travail. Depuis, le climat de travail s'est dégradé de sorte que la concertation est maintenant un échec, la direction utilisant un style de gestion autoritaire et les employés ayant le sentiment de ne pas être écoutés. Face à une situation économique difficile, la rentabilité de l'entreprise est davantage en péril et la direction tablerait davantage sur le maintien des emplois que sur le perfectionnement des employés. Enfin, parmi les acteurs de la concertation, les conseillers en ressources humaines souffrent d'un déficit de crédibilité. Ce poste est perçu comme un tremplin pour la carrière et ces professionnels sont vus comme étant peu expérimentés. Il s'agit donc d'un milieu difficile pour la concertation, où les employés ont peu confiance envers la direction qui, elle, pratique une gestion perçue comme autoritaire et donc, peu favorable à la concertation.

3.4 Facteurs favorisant la concertation

Trois facteurs principaux peuvent être dégagés des huit cas exposés comme étant des réussites sur le plan de la concertation : la présence d'un climat de confiance, d'une culture dynamique de formation, et d'une haute qualification. Nous allons maintenant étayer chacun de ces points.

3.4.1 Le climat de confiance

Tel qu'entrevu lors de la revue de littérature et lors des enquêtes statistiques menées pour cette recherche (voir chapitre 3), le climat de confiance semble être un préalable à la concertation en entreprise. Un tel climat se construit dans le temps et nécessite d'être entretenu par des pratiques

qui confirment son maintien. On l'a vu souvent dans ces entreprises, les travailleurs notent un historique de bonnes relations, de gestes favorables à des rapports positifs. Le contraste avec les entreprises connaissant des difficultés ou des échecs en concertation est frappant. Dans ces dernières, on relève des évènements précis qui ont entraîné une rupture qui prend du temps à être réparée, lorsqu'on y arrive.

L'analyse statistique des sondages au chapitre 3 a aussi montré des liens entre la présence d'un climat de confiance et plusieurs aspects associés à la concertation en milieu de travail.

3.4.2 Une culture dynamique de formation

Par le terme de culture dynamique de formation, nous voulons inclure tous les processus s'apparentant à de l'amélioration continue. D'emblée, on pense ici à ses applications surtout en grande entreprise, où l'on met en place des systèmes sophistiqués et formalisés d'amélioration continue (kaizen, koben, 5 S et autres formes de toyotisme). On retrouve ici plusieurs grandes entreprises ou PME appartenant à des multinationales (Thompson Carruthers, Avionexus, Smith, Investissements Plus), qui héritent de systèmes formalisés visant l'amélioration continue, intégrant tous les processus de travail et pratiquement tous les échelons d'acteurs (employés, cadres, direction, syndicat). On retrouve aussi une PME (Domotex) qui applique de tels principes en continu, de façon informelle. Sans doute qu'une des conditions préalables à cette pratique informelle est la petite taille de l'entreprise (environ 50 employés), permettant à la direction et aux chefs d'équipe d'assurer un suivi par des interactions quotidiennes avec les travailleurs. Dans ce cas, on avançait même que des pratiques formelles seraient nuisibles à une telle entreprise. Une formalisation des pratiques entraînerait alors une bureaucratisation de pratiques informelles qui, comme on l'a vu, demeurent plus efficaces pour cette entreprise. Par contre, on peut s'interroger sur la pérennité de ces processus lorsque des individus clés partent, par exemple en retraite. Les processus reposent davantage sur la volonté d'individus en place et sur la qualité des rapports interpersonnels.

3.4.3 La haute qualification

Cette dimension déborde le fait d'avoir fait des études post-secondaires ou d'occuper une position demandant habituellement un tel niveau de scolarisation, comme l'entend la définition de l'OCDE (1995). Nous entendons plutôt par haute qualification, un niveau d'expertise relativement avancé par rapport à la position occupée, renvoyant à une conception contextualisée et multidimensionnelle de la haute qualification (Bédard, 2008; Bédard, Mirza, 2011). Nous avons vu, avec les résultats du sondage, que la haute qualification telle que perçue par les employeurs et les employés, était associée à la présence d'un climat de confiance et d'un bon niveau d'investissement dans des pratiques, surtout formelles, de formation de la main-d'œuvre. Les propos des études de cas rejoignent et illustrent à quel point des travailleurs hautement qualifiés[12] sont davantage portés à participer à une concertation caractérisée par une culture dynamique de formation et un climat de confiance. Les employeurs sont aussi davantage portés à pratiquer ce type de rapports. Nous pensons ici aux opérateurs chez Thompson et Carruthers, Avionexus, Smith, Investissement Plus, de même que chez Tremblay et Metallus, les deux cas aux prises avec des difficultés. D'ailleurs, une part importante des difficultés étaient associées à des employés moins qualifiés (toujours dans ce sens d'expertise en action), dont la présence dans l'entreprise mettait du sable dans les engrenages de la concertation. Quant aux travailleurs chez Tétraliments et Auto VR, ils ne semblaient globalement pas en mesure d'exercer cette haute qualification, en l'absence d'une concertation alimentée par un climat de confiance et une culture dynamique de formation.

[12] Rappelons que la haute qualification qui nous intéresse est celle située dans l'exercice du travail, il s'agit de l'expertise articulant formation initiale et expérience (Bédard et Mirza, 2011).

Conclusion de la Section D

Trois facteurs ont donc été retenus comme corollaires à la réussite d'une concertation. Toutefois, dépeindre la concertation comme résultant de ces seuls trois facteurs serait semblable à un portrait en deux dimensions. En effet, l'interaction des trois facteurs est toujours unique parce que *située* dans le contexte de l'entreprise, de son secteur d'activité, de l'économie locale, nationale et mondiale, avec son historique propre. On ne peut donc faire abstraction du fait que les entreprises à l'étude évoluent au Québec, en 2011. Ceci entraîne un ensemble de facteurs sociaux, économiques, politiques, culturels et juridiques que, pour les besoins de notre analyse, nous proposons de considérer comme constitutifs d'un cadre institutionnel. Ceci nous permet également de passer d'un portrait en deux dimensions à un portrait tridimensionnel. En partant du plus près de l'entreprise, on y trouve la convention collective. Les lois comme le Code du travail dictent ensuite les règles dans lesquelles opèrent les entreprises au Québec, sauf lors de cas dignes du Far West, comme on l'a vu récemment avec IQT Solutions[13]. Enfin, les normes de qualité sont des règles transnationales auxquelles adhèrent de plus en plus d'entreprises. Auditées par des firmes internationales, l'obtention du label souhaité (ISO, normes de la FDA en pharmaceutique, etc.) est gage de qualité du produit, des processus et ultimement, signe de santé d'une entreprise pour les investisseurs, les clients et les travailleurs en recherche d'emploi. L'effet d'attraction de ces normes est attesté dans plusieurs secteurs d'activité. On le constate aussi dans la création de normes plus locales, dont certaines à l'échelle du Québec (Québec vrai, Mouvement québécois de la qualité, etc.).

Notre analyse nous amène donc à voir la concertation à propos du développement et de la reconnaissance des compétences comme la résultante des trois facteurs principaux, en lien avec le contexte institutionnel dans lequel cette concertation se réalise.

Les trois pôles sont nécessaires pour alimenter une concertation dans le temps. Avec la toile de fond du contexte institutionnel, ceci correspond aussi à une conception de la concertation comme fruit d'un processus toujours en construction, au gré des évènements structurant la vie de

[13] À l'été 2011, cette entreprise de télécommunications dont le siège social est situé aux États-Unis, a cessé du jour au lendemain toute activité au Canada, fermant ses trois sites, dont deux au Québec, sans respecter les préavis de fermeture et dédommagements prévus par la loi. C'est un exemple a contrario de l'effet structurant du Code du travail.

l'entreprise, autant du point de vue des travailleurs, de la direction que du syndicat. Nous évitons volontairement de tracer des liens de causalité entre l'une et l'autre dimension. D'une part, nos données ne nous permettent pas d'inférer de tels liens de causalité. D'autre part, nous estimons qu'il serait réducteur de vouloir définir ainsi un processus aussi complexe que la concertation en entreprise, elle-même un milieu vivant, constamment reconstruit par les interactions humaines de ses acteurs, en fonction des conditions institutionnelles avec lesquelles ils composent.

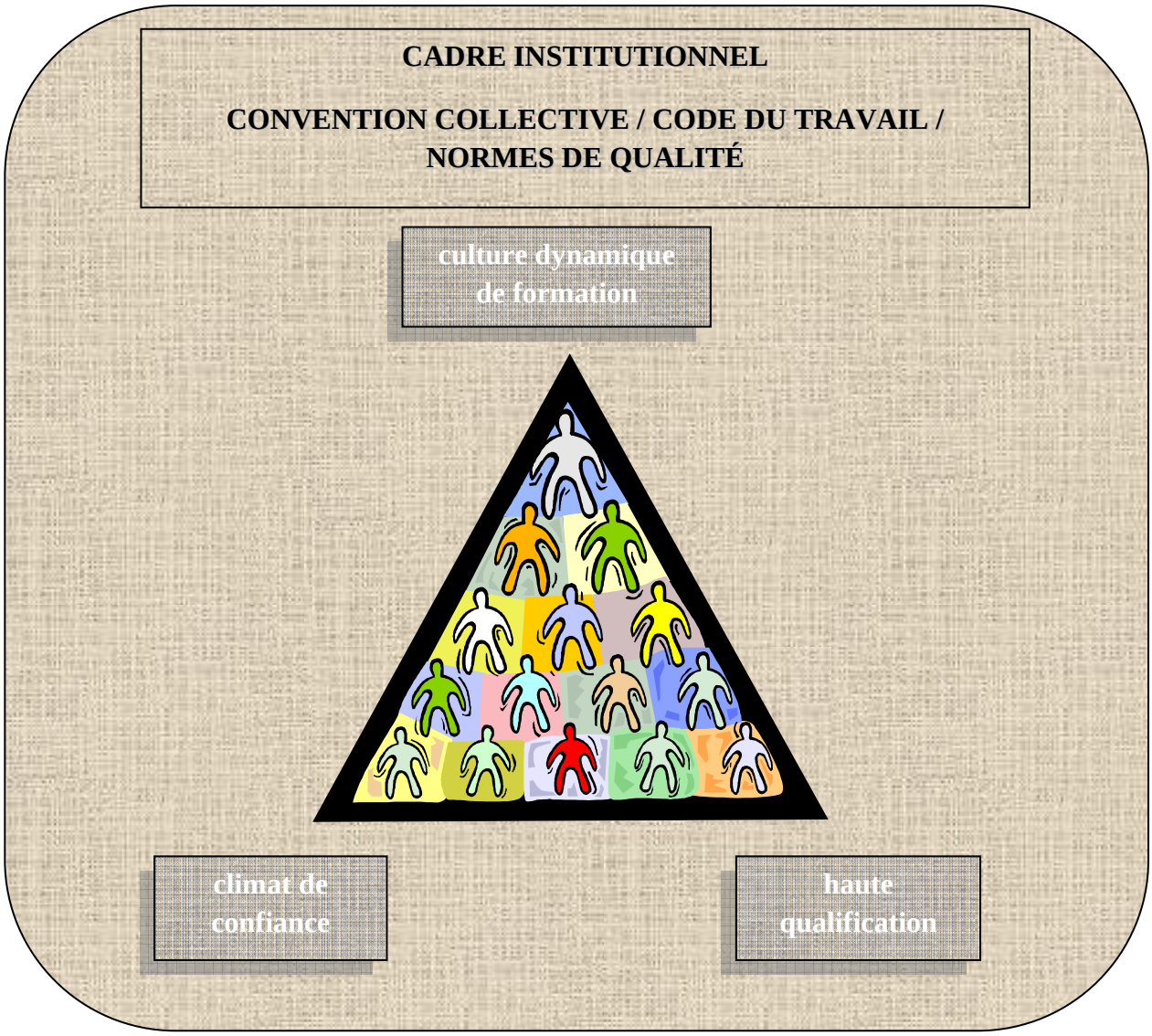


Figure 1 - Principaux facteurs favorisant la concertation

Références

Bédard, J.-L. (sous la dir. de F. Lesemann) (2008). *La haute qualification chez les travailleurs âgés au Québec. Étude exploratoire des définitions de la haute qualification généralement utilisées et leur impact sur la définition des compétences*, Montréal, TRANSPOL, INRS-UCS. Rapport remis à la Commission des partenaires du marché du travail, www.cpmt.gouv.qc.ca.

Bédard, J.-L. et V. Mirza (2011). « La géométrie variable de la haute qualification. Pour une approche contextualisée », *Recherches sociographiques*, LII, 2 : 317-334.

OCDE (1995). *Manuel sur la mesure des ressources humaines consacrées à la science et à la technologie : « Manuel de Canberra »*, Paris, OCDE.

La concertation en milieu de travail entre employeurs et employés au Québec, en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences

ANNEXE A

LA CONCERTATION EN ENTREPRISE : UN REGARD INTERNATIONAL

Michel Lejeune, PH.D.

Solange Debrat, M.Sc

sous la direction de Frédéric Lesemann

Groupe de recherche Transpol sur les transformations du travail, des âges et des politiques publiques

WWW.TRANSPOL.ORG

Institut national de la recherche scientifique

Centre - Urbanisation Culture Société

Montréal

octobre 2011

Annexe A - La « concertation » en entreprise : un regard international

Avant-propos

La concertation en milieu de travail est une démarche de résolution de problèmes de plus en plus importante pour les acteurs du système sectoriel de la qualification de la main-d'œuvre. Elle est de plus au cœur des réformes ayant mené à la nouvelle *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* (ou la « Loi sur les compétences »). Ces réformes ont conduit à des réorganisations majeures du développement et de la reconnaissance des compétences en milieu de travail. Plusieurs initiatives récentes en portent les traces, telles que l'élaboration et la mise en place du *Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, de normes professionnelles, de programmes d'apprentissage en milieu de travail, d'instruments d'évaluation des compétences et de certificats de qualité des initiatives de formation. Le caractère novateur de cette Loi sur les compétences place le Québec à l'avant-garde dans le domaine de la qualification professionnelle, en même temps qu'elle soulève de nombreuses questions quant à sa portée pour les entreprises et la main-d'œuvre.

La littérature qui traite de la concertation en milieu de travail au Québec renvoie à la notion de processus visant à élaborer une action commune entre différents acteurs tels que les employeurs, les employés, les syndicats et les organismes communautaires. Ce processus semble s'appuyer sur différents modes de transmission réciproque d'informations comme la consultation, la coopération, la collaboration et le partenariat afin de dresser le portrait d'une problématique, d'établir un diagnostic, de proposer des solutions et de mettre de l'avant un plan commun d'actions (Maschino, 2003; Tremblay et Rolland, 2003). Cette proposition de définition se reflète également dans l'énoncé de la *Politique d'intervention sectorielle de la CPMT - Agir en concertation : un atout pour l'avenir* dans laquelle la CPMT caractérise la concertation par la « volonté de favoriser la participation de l'ensemble des acteurs d'un secteur d'activité économique et par la recherche d'un consensus sectoriel au moment de la prise de décision » (CPMT, 2008 : 12).

Dans le cas qui nous concerne, la concertation relève du domaine des relations industrielles (Tremblay et Rolland, 2003), puisque la problématique du développement et de la reconnaissance des compétences s'insère dans une problématique plus large, soit celle du renouveau des relations industrielles. Compte tenu des pressions exercées sur le marché du travail notamment par les changements démographiques, la tertiarisation de l'économie, le désengagement de l'État et la redéfinition du rôle des syndicats, il apparaît de manière incontestable selon nous que la concertation des acteurs (qui n'ont pas forcément les mêmes intérêts, ni les mêmes visions des changements du marché du travail et leurs impacts) est l'une des voies privilégiées au développement d'une main-d'œuvre compétente et flexible.

De façon connexe, il est intéressant de noter que des travaux récents menés au Québec sur la démarche de transfert de compétences (de Bruycker, 2008 : 43 et suiv.) ont montré l'importance d'une concertation réussie entre tous les acteurs pour assurer le succès du transfert de compétences, quelle qu'en soit la forme dans la pratique (mentorat, compagnonnage, communauté de pratique, etc.). À l'instar de la documentation consultée (Dufour, 2003; Tremblay et Rolland, 2003, etc.), nous pouvons faire ressortir des facteurs influençant la concertation en milieu de travail. Ainsi, l'historique des relations de travail, les ressources humaines et matérielles disponibles, la convergence d'intérêts des parties, le soutien de la direction et la définition des rôles sont quelques-uns des facteurs susceptibles d'influencer la réussite de la concertation entre les acteurs (Bettache et coll., 2003; Dufour, 2003). La concertation se révèle par ailleurs une source de valorisation et d'implication pour les employés ainsi qu'un déterminant de la productivité des employés (Bettache et coll., 2003).

De plus, rappelons que la dynamique partenariale et sectorielle est au cœur de l'application de la Loi sur les compétences et de ses règlements. Cette application est du ressort de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), dans le contexte de son évolution dynamique depuis sa mise en place initiale en 1996. Ce contexte est marqué par la complexité et l'étendue du chantier que ces outils représentent. Ces dimensions de complexité et d'étendue supposent donc une vaste démarche de concertation des principaux acteurs (acteurs syndicaux et patronaux, milieux de l'éducation, de la formation professionnelle, des associations professionnelles) afin d'assurer la représentativité, la pertinence et l'opérationnalisation des outils de reconnaissance

des compétences à développer, et ce, pour les divers secteurs de main-d'œuvre (au nombre de 30). Ceci s'articule non seulement par le travail des comités sectoriels, mais également celui des comités consultatifs, des comités d'intégration et de maintien en emploi, et de la Table de concertation du grand Montréal.

L'intérêt que porte par ailleurs la CPMT aux dispositifs nationaux de qualification professionnelle nous suggère d'examiner la question de la concertation en milieu de travail à partir des expériences nationales et internationales. De nombreux dispositifs nationaux reposent en effet sur le consensus entre les partenaires sociaux[14]. Cette source d'information permet d'enrichir la réflexion sur la notion de concertation en milieu de travail et ses enjeux pour le développement et la reconnaissance des compétences en milieu de travail. Dans ce sens, nous allons notamment examiner la notion de dialogue social comme démarche de concertation mise en pratique, en particulier dans plusieurs pays européens.

Introduction

Pour traiter de la concertation dans le cadre de ce projet, nous nous référons à la notion de « dialogue social » entre partenaires (représentants des syndicats, représentants des employeurs, etc.), souvent utilisée dans le cadre de l'Union européenne. Le dialogue social demeure une notion relativement imprécise (Ozaki et Rueda-Catry, 2000, Ermida, 2000), de par les multiples définitions (Dufresne, 2004). La documentation internationale nous apprend que chaque pays a son propre système et sa tradition en matière de dialogue social (BIT, 2009), le sens de la notion de dialogue social changeant selon les enjeux économiques, sociaux et politiques propres à chaque pays.

[14] Voir Lesemann, F, Lejeune, M et S. Hart (2005). *Inventaire international et documentation des dispositifs nationaux de qualification professionnelle (France, États-Unis, Espagne, Italie, Portugal, Suisse et Mexique),* rapport soumis au Programme de subventions à la recherche appliquée du Fonds national de formation de la main-d'œuvre, (PSRA). Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales, INRS Urbanisation, Culture et Société

Selon l'Organisation Internationale du Travail, qui adopte une définition très large, le dialogue social renvoie à « *toutes formes de négociation, de consultation ou simplement d'échanges d'informations entre représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale*»[15]. La Commission européenne quant à elle, englobe toutes les discussions, les consultations et les négociations qui sont mises en œuvre par les organisations représentatives des partenaires sociaux, notamment au niveau des employeurs et des salariés.

Au niveau de l'entreprise, le dialogue social se précise autour d'une forme de négociation souple, mais différente de la négociation collective (Ozaki et Rueda-Cartry, 2000; Ermida, 2000). Certains auteurs parlent d'une « quasi-négociation collective » ou encore, d'une sorte d'alternative à la négociation, pouvant se concrétiser par des accords entre les partenaires sociaux (Mias, 2009; Ishikawa, 2003)[16]. Pensons par exemple à la consultation en milieu de travail, aux ententes cordiales, aux échanges constructifs entre les partenaires, mais qui aboutiraient à des écarts d'intérêts que seule la négociation collective peut dénouer.

C'est parce que le dialogue social revêt un caractère plutôt flexible qu'il devient intéressant comme stratégie de résolution de problèmes en milieu de travail. Il renvoie à toutes les formes d'échange constructif (formel ou informel) entre les partenaires sociaux, en lien étroit avec la négociation collective (Dufresne, 2004).

[15] www.ilo.org/public/french/dialogue/

[16] La négociation s'exerce dans le cadre d'une convention collective ou d'une loi, alors que le dialogue social pourrait dépendre d'une convention collective ou s'exercer de manière tout à fait informelle, comme une alternative à la négociation collective.

Les formes du dialogue social

On peut aborder la forme du dialogue social de plusieurs manières. Pensons par exemple à la diversité des dispositifs d'information et de consultation que l'on retrouve en milieu de travail, au système de négociation collective traditionnel ou à toute forme de règlement de différends (Ermida, 2000). On peut par ailleurs distinguer le dialogue social formel (ou institutionnel) qui s'appuie sur un cadre juridique ou règlementaire, du dialogue qui s'exerce de manière plus informelle, sans règlements, sans formalités ni procédures planifiées. Une autre manière de voir la forme du dialogue social se rapporte à l'éventail des acteurs impliqués. Il pourrait s'agir d'un arrangement « bipartite » lorsque le dialogue réunit les gouvernances patronales et syndicales, d'un arrangement « tripartite » lorsque le gouvernement s'implique (Minet, 2008; Ozaki et Rueda-Catry, 2000)[17] ou voire même « quadripartite » lorsqu'une participation régionale ou territoriale s'invite au débat (Jobert, 2004). Le terme « concertation sociale » est parfois utilisé pour désigner le dialogue tripartite (Mias, 2009). Il implique les instances supérieures de la société, les gouvernements, les syndicats et les associations professionnelles. Ses retombées concernent l'entreprise.

Ainsi, le dialogue social se rapporte autant à l'employeur et aux employés qu'aux gouvernances et institutions publiques (Mias, 2009). Dans la réalité européenne, le dialogue social bipartite (employeur – employés) est presque toujours rattaché à des rapports plus ou moins informels avec les gouvernances politiques[18] (Dufresne, 2004). Dans la plupart des cas, l'initiative en matière de dialogue social tripartite vient du gouvernement qui souhaite faciliter la mise en œuvre de réformes (Minet, 2008)[19].

[17] La forme tripartite du dialogue social demeure une caractéristique fondamentale du modèle européen (Gary, 2004).
[18] Ceux de la Commission européenne par exemple.
[19] On reconnait à cet égard que le dialogue social en Europe est plus efficace lorsqu'il est encouragé par les instances gouvernementales (Baker, 2000).

Les espaces (ou les niveaux) du dialogue social

Le dialogue social se développe à l'échelle internationale entre les pays, à l'échelle nationale, au sein des différents secteurs économiques, ou entre les associations professionnelles de même que dans les multinationales et l'entreprise (Léonard et Sobczak, 2009; Pochet, 2006). Chacun de ces niveaux renvoie à des logiques particulières (Mias, 2009) ou à des modèles nationaux.

Le dialogue social international est surtout de forme « tripartite »[20]. Il apparait comme un moyen pour les gouvernances politiques de préserver l'ordre social en permettant aux travailleurs de prendre part aux débats internationaux (Baker, 2000). Au niveau national, le dialogue social répond plutôt aux pressions de la concurrence internationale et à la nécessité d'adapter les lois dans un contexte de mondialisation en regard des enjeux de la mondialisation pour l'emploi et le respect des droits du travail (Baker, 2000).

Le dialogue social interprofessionnel provient d'une importante réunion des partenaires sociaux européens[21], qui a donné le point de départ au dialogue interprofessionnel. Il y a eu par la suite la signature d'un protocole en 1991 sur le dialogue social, qui fut l'objet d'un traité[22]. Ce traité suggère de consulter systématiquement les partenaires sociaux sur des questions de politique sociale et de permettre la négociation d'accords.

C'est surtout au niveau sectoriel que le dialogue social a une réelle portée pour les entreprises européennes. À cet effet, la Commission européenne a déjà mis sur pied, dans les années 90, des *Comités de Dialogue Social Sectoriel* en vue d'encadrer les partenaires sociaux dans la négociation d'accords sectoriels, à l'échelle de l'Union européenne (Dufresne, 2004)[23]. Ce sont des comités sectoriels dont les membres, environ une quarantaine par secteur, se réunissent sur

[20] En Europe, le dialogue social a pris cette forme tripartite depuis la création même de l'Organisation internationale du Travail en 1919. Il est aussi à l'origine de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (Baker, 2000).
[21] Que l'on désigne par la « réunion de Val Duchesse », mise en œuvre en 1985.
[22] Il s'agit du traité de Maastricht, ratifié en 1993.
[23] À l'image de la CPMT.

une base volontaire avec le soutien de la Commission européenne. Ce dispositif renforce la concertation entre les partenaires sociaux sur des questions propres à leur secteur. Les différents enjeux rattachés au dialogue social sectoriel en Europe se rapportent aux impacts des mutations industrielles, à l'implantation des technologies, aux changements organisationnels et au temps de travail (Lapeyre, 2000). Ces comités sectoriels seraient de plus en plus nombreux en Europe. Ils fonctionnent relativement bien dans les secteurs où les employeurs se définissent concrètement comme des partenaires sociaux, en cohérence avec les principes du dialogue social (Pochet, 2005)[24]. Le dialogue social sectoriel reposerait depuis plusieurs années sur l'existence de comités d'entreprise, de groupes de travail informels[25] et de comités paritaires (Pochet, 2005). À l'échelle européenne, le dialogue social sectoriel a surtout été observé dans les secteurs de la métallurgie, du graphisme, du vêtement et de la chaussure, tout comme dans les secteurs du transport maritime, du chemin de fer, du transport aérien et de l'agriculture (Lapeyre, 2000). Un des facteurs favorables au dialogue social sectoriel serait la restructuration des industries en déclin. Les partenaires sociaux auraient tendance à adopter le dialogue social pour mieux transmettre leurs positions par rapport aux enjeux de la restructuration (Dufresne, 2004)[26].

L'un des principaux obstacles au dialogue social sectoriel serait l'existence de tensions permanentes entre les partenaires sociaux sur la portée du dialogue social intersectoriel (Ozaki et Rueda-Catry, 2000). Les employeurs seraient, au contraire des syndicats, peu portés vers les accords formels découlant du dialogue social (Ozaki et Rueda-Catry, 2000). Comme le souligne Pochet (2005), le dialogue social sectoriel en Europe est le principal lieu de négociation entre les partenaires sociaux, beaucoup plus significativement que le dialogue social interprofessionnel.

[24] À l'exception du Royaume-Uni et de la France, où la négociation collective se centre surtout au niveau des travailleurs ou de l'entreprise, la plupart des pays européens ont des systèmes de négociation collective sectorielle, voire même centralisée (Dufresne, 2004). Des pays comme la Belgique, le Danemark, la Finlande et l'Irlande exercent même des négociations intersectorielles. L'idée de négocier au niveau des branches ou des secteurs industriels est de renforcer la cohésion des acteurs dans la négociation collective. On peut appliquer le même raisonnement au dialogue social.

[25] Notamment dans les secteurs de l'hôtellerie, du commerce, des assurances et des banques.

[26] L'écart de point de vue entre les grandes et les petites entreprises serait un obstacle à la concertation sectorielle (Dufresne, 2004).

Mentionnons par ailleurs une forme plus rare de dialogue social que l'on retrouve à l'échelle des multinationales (ex. : Volkswagen, Natwest, Nestlé, Ikea…) qui auraient manifesté une ouverture au dialogue employeur – syndicat en mettant sur pied des comités d'entreprise européens (Ozaki et Rueda-Catry, 2000). Les auteurs mentionnent que le dialogue social dans les grandes multinationales dépendrait d'un taux de syndicalisation élevé et d'une coopération employeur-employé déjà présente au sein des entreprises.

En résumé, le dialogue social européen se centre sur le partenariat patronal – syndical auquel les salariés prennent part. Les valeurs sous-jacentes au dialogue social sont la coopération, le respect mutuel, la confiance, la transparence et l'innovation sociale. Il constitue un moyen d'atteindre un équilibre entre les besoins des employés et ceux de l'entreprise. Il peut être encadré par un tiers, laissant à l'employeur et aux représentants des employés la liberté d'y participer ou non.

Quelques faits historiques

La question du dialogue social en Europe remonte au tout début de la Communauté économique européenne, avec la mise en place de *comités paritaires* et de *groupes de travail informels*, notamment dans les secteurs de la télécommunication et de la Poste (Pochet, 2005). La mise en place de ces deux dispositifs se voulait une manière de renforcer le système européen au niveau des relations professionnelles et de la négociation collective. Puisque les employeurs n'étaient pas très ouverts à l'idée d'une négociation collective à l'échelle européenne, on a vu apparaître dans les années 1980 une forme plus « souple » du dialogue social et plus proche du milieu de travail (Pochet, 2005). Ce sont les groupes de travail informels qui ont persisté, dans les secteurs de l'hôtellerie, du commerce, des assurances et des banques. Les groupes de travail informels représentaient les limites de la concertation que les employeurs ne voulaient pas dépasser dans le cadre de l'Union européenne.

Vers la fin des années 90, la Commission européenne a cherché à renforcer le dialogue social en mettant en place des *Comités de dialogue social sectoriel* dans le but de favoriser le dialogue entre les partenaires sociaux à l'échelle européenne. Ce genre de comité se voulait représentatif des partenaires sociaux. Il constitue encore aujourd'hui le portrait du dialogue social « sectoriel » en Europe, caractérisé par une évolution positive et un renforcement de l'autonomie des partenaires sociaux (Pochet, 2005).

Un autre évènement marquant est la mise en place de la Méthode Ouverte de Coordination (MOC). Cette méthode provient de la Stratégie de Lisbonne (2000) qui est une sorte d'agenda de discussions à l'échelle européenne sur les enjeux de l'emploi, de la formation professionnelle et des changements technologiques et organisationnels. La MOC est un cadre de concertation à l'intention des partenaires sociaux à tous les niveaux sociaux : international, national, sectoriel, interprofessionnel et d'entreprise. L'efficacité de ce dispositif dépend de l'implication des partenaires sociaux, décisive surtout au niveau de l'entreprise, en regard des changements organisationnels et technologiques. La Stratégie de Lisbonne tient à ce que les partenaires sociaux au niveau de l'entreprise négocient des accords qui favorisent la compétitivité des entreprises, la flexibilité et la sécurité d'emploi (Pochet, 2001).

Les déterminants du dialogue social[27]

La documentation nous renvoie à trois principaux déterminants du dialogue social : le pluralisme syndical, le rôle de l'État dans les affaires privées (sa tradition) et le climat social en lien avec le dialogue social.

Le *pluralisme syndical* pourrait expliquer les différences entre les pays en matière de dialogue social. Le fait par exemple que plusieurs centrales syndicales cohabitent dans un même secteur

[27] Noter le rapport d'étude sur cette question des modèles nationaux du dialogue social : *Syndicats et dialogue social : situation actuelle et perspectives d'avenir* in Éducation ouvrière 2000, vol. 3, numéro 120, disponible à l'INRS.

économique favoriserait le dialogue social au sein de ce même secteur (Quan et Guthey, 2000). Certains pays comme la France, l'Espagne et l'Italie sont caractérisés par le pluralisme syndical. La négociation collective de branche fournirait dans chacun de ces pays un espace favorable au dialogue social. On y observe des mécanismes de concertation informelle entre les syndicats tout comme une concertation formelle à partir par exemple de « pactes de non-agression » (Gary, 2004). Certains pays comme l'Allemagne, le Royaume-Uni, le Japon et les États-Unis seront beaucoup moins portés vers le dialogue social (Gary, 2004; Minet, 2008) à cause de l'absence de pluralisme syndical (Quan, 2000). Le pluralisme syndical irait de pair avec la démocratie en reconnaissant la coexistence de groupes sociaux autonomes qui n'ont pas les mêmes intérêts et qui sont parfois même opposés. Le dialogue social serait ici un instrument permettant d'exprimer cette pluralité (Linard, 2000).

La situation de certains pays fait aussi ressortir d'importants contrastes quant à la *décentralisation de la négociation collective* en regard du dialogue social. L'Allemagne, par exemple, est moins encline au dialogue social tripartite, alors que son système de relations de travail repose sur l'autonomie des partenaires sociaux (Ozaki et Rueda-Catry, 2000). Au Royaume-Uni, la négociation de métier tout comme le dialogue social seraient plutôt rares (Gary, 2004). On observe le même phénomène aux États-Unis, qui demeurent peu ouverts à la forme tripartite du dialogue social telle qu'on la retrouve notamment en Europe (Quan et Guthey, 2000). Le modèle étatsunien est plutôt caractérisé par des alliances entre les syndicats et les organisations non gouvernementales (les ONG ou groupes communautaires) (Quan, 2000, Minet, 2008), sur des enjeux sociaux comme l'éducation, le chômage, la pauvreté et l'accès au marché du travail. Pensons par exemple aux dispositifs de qualification professionnelle et sectorielle qui reposent sur le consensus entre des employeurs, des syndicats et des organismes de bienfaisance (voir : Lejeune, 2008; Lesemann et coll. 2005). L'Union européenne utilise parfois le terme « dialogue civil » pour référer à ce genre de consensus (Ozaki et Rueda-Catry, 2000). Ces alliances entre les syndicats et les ONG (ou groupes communautaires) demeurent malgré tout peu

courantes aux États-Unis, les syndicats n'en voient pas la nécessité, sauf peut-être pour la AFL-CIO[28] qui fait du dialogue social avec les ONG une priorité (Quan, 2000)[29].

On observe toutefois une tendance à la décentralisation dans des pays comme le Royaume-Uni, la Suède, la France, l'Italie, le Danemark, l'Irlande et l'Espagne (Dufresne, 2004)[30]. Cette tendance s'expliquerait par la volonté des employeurs à exercer une plus grande autonomie dans un contexte de mondialisation (Visser, 2002). La décentralisation des pouvoirs de l'État (ou l'effet de libéralisation) remonte aux années 80. Cette situation aurait changé dans les années 90 pour répondre davantage aux préceptes de l'Union européenne (Dufresne, 2004). La décentralisation des pouvoirs de l'État serait un indicateur d'une plus grande vie démocratie locale (Minet, 2008; Baker, 2000), un phénomène congruent avec les bouleversements associés à la mondialisation.

La documentation nous révèle par ailleurs que les interférences politiques et les relations de travail houleuses (ex. : les grèves) posent obstacle au dialogue social, plus encore lorsqu'il n'y a pas de volonté de la part des employeurs et des syndicats, ni des gouvernances politiques en regard du dialogue social (Dufresne, 2004). Un climat social favorable est un milieu où les partenaires sociaux sont forts, autonomes et responsables (Ozaki et Rueda-Catry, 2000). On le voit par exemple en Europe dans le secteur de la construction qui est caractérisé par une longue tradition de dialogue social à cause du type de problèmes auxquels sont confrontés les partenaires sociaux : travail au noir, sous-traitance et précarité (Dufresne, 2004).

[28] American Federation of Labor – Congress of Industrial Organisations (la plus grande organisation syndicale aux États-Unis).

[29] La faible présence de l'État dans les relations de travail (et la concertation) caractérise aussi des pays comme l'Irlande, Malte, Chypre, au même titre que les États-Unis où le rôle de l'État dans les rapports collectifs du travail demeure effacé. Le régime de production dans ces pays est fondé sur une économie de marché et les relations de travail sur le pluralisme syndical. À l'opposé, des pays comme la Grèce, l'Espagne, la France, l'Italie et le Portugal seraient caractérisés par une intervention très significative de l'État. Les pays moins forts sur le plan institutionnel seraient plus axés vers le dialogue social tripartite informel ou ad hoc (Ozaki et Rueda-Catry, 2000).

[30] On peut penser aussi à l'Autriche, la Belgique, la Norvège, la Finlande et les Pays-Bas où l'État tend à s'écarter des affaires de l'entreprise.

Retenons que la concertation (ou dialogue social) demeure un mécanisme rattaché à la stabilité économique et au progrès social, raison pour laquelle le cadre institutionnel y est toujours présent, mais en respectant constamment la volonté des acteurs sociaux d'y participer ou non (Mias, 2009).

Qu'en est-il de la concertation dans les entreprises ?

Le dialogue social a surtout permis de débattre des questions touchant l'emploi, la précarité et les conditions de travail. Il constitue en fait une innovation émergente en ce qui a trait au développement et à la reconnaissance des compétences en milieu de travail (Minet, 2008). Ce portrait reflète aussi la situation d'autres pays où la formation professionnelle est admise depuis peu comme un sujet privilégié du dialogue social (Ermida, 2000). Le dialogue social a permis notamment au Paraguay de mettre en place un dispositif national de formation professionnelle, de financer au Brésil un programme de formation professionnelle et d'élaborer en Uruguay un programme de lutte au chômage. L'auteur mentionne également certaines multinationales, telles que Volkswagen, qui auraient mis sur pied des comités d'entreprise dédiés à la formation professionnelle et à la certification des compétences en milieu de travail : attestation de participation à des cours, séminaires ou programmes de formation.

Mais on ne peut pas dire que le dialogue social est une pratique largement admise à l'échelle des pays industrialisés, encore moins en ce qui concerne le développement et la reconnaissance des compétences en milieu de travail. La forme du dialogue social que nous retrouvons en milieu de travail est bipartite, bien que la forme tripartite demeure présente à travers des politiques sociales qui auraient pour conséquence de favoriser le dialogue social en milieu de travail. Par exemple, le Parlement européen a déjà édicté une directive[31] en vue d'encadrer le dialogue social au niveau de l'entreprise. Cette directive générale précise la possibilité de consultation des salariés et impose des obligations aux entreprises, à propos par exemple du licenciement collectif en contexte de restructuration (Teissier et coll., 2009). En 1994, une autre directive encourage les

[31] 2002/14/CE.

entreprises à créer des comités d'entreprises européens (CEE) en vue d'analyser dans l'entreprise les impacts de l'Union européenne sur la restructuration de l'emploi. Chaque pays et chaque entreprise a la liberté de définir l'espace d'intervention du CEE. Cette directive demande aux employeurs de consulter les représentants des employés une fois par année sur des questions telles que les finances des salariés, l'évolution du travail, l'emploi, les investissements, les changements technologiques et organisationnels et les méthodes de travail (Ozaki et Rueda-Catry, 2000). Le dialogue social favorise, à travers ces comités, les contacts directs entre travailleurs de différents pays.

Mais revenons à la concertation au niveau de l'entreprise. La documentation traite des quatre éléments suivants : les conditions d'émergence de la concertation, les acteurs qui sont impliqués dans la concertation, leur autonomie et les modalités auxquelles ils réfèrent pour se concerter.

Les conditions d'émergence : initiateurs, motifs et circonstances

La concertation est souvent l'aboutissement d'un épisode de conflits (Baker, 2000), voire de crise en milieu de travail (Kochan et coll., 2008). Il pourrait s'agir par exemple d'une crise économique, d'une restructuration de l'organisation, d'un changement technologique, de l'adoption d'un dispositif d'amélioration continue ou d'un changement dans le style de gestion (Dobbins et Gunnigle, 2009). McKersie et coll. (2008) soulignent l'engouement des acteurs sociaux pour la négociation basée sur les intérêts («Interests based negotiation»). La concertation pourrait découler d'une initiative syndicale ou patronale (Kochan et coll., 2008). Les auteurs décrivent le cas d'une entreprise américaine au sein de laquelle le syndicat aurait initié la concertation. Un processus de concertation a été mis en place malgré la réticence des dirigeants de l'entreprise. Des cellules locales de concertation ont vu le jour sur la base de rencontres régulières au cours desquelles les gestionnaires ont accepté graduellement d'échanger sur les conditions de travail. Les auteurs rapportent un autre cas où cette fois, c'est la direction qui initie la concertation en déterminant elle-même les représentants des salariés. Le syndicat aurait accepté sous la condition que le choix des représentants des employés lui revienne. Les auteurs

mentionnent que le fait pour les employés de choisir leurs représentants serait un facteur de succès.

Markey et Patmore (2009) soulignent que l'occurrence de graves accidents de travail dans l'entreprise pourrait enclencher la mise en place d'un comité de concertation sur la santé et sécurité. La concertation peut par ailleurs découler d'une intervention de l'État qui suggère la mise en place de dispositifs de concertation en milieu de travail. Nous avons l'exemple de la directive européenne qui oblige les entreprises à créer des « Comités d'Entreprises Européens » à des fins d'analyse des impacts de l'Union européenne sur l'emploi. Chaque pays a toutefois la liberté de définir le rôle de ces comités au sein de l'entreprise. En France, le cadre législatif qui régule les relations de travail impose aussi différents types de représentation en lien avec la concertation en milieu de travail : les délégués syndicaux désignés par une centrale syndicale reconnue, les délégués du personnel élus par les salariés et les comités d'entreprise. Ces différents dispositifs auraient tendance à changer les rapports de concertation entre la direction et les employés, pour aboutir à des accords officiels sur les conditions de travail.

La concertation entre employeurs et employés émerge donc souvent suite à un changement dans l'environnement interne et/ou externe d'une organisation et un constat que la concertation apparait comme un moyen de rétablir l'ordre social.

Les acteurs de la concertation (catégories, statut, rôles et responsabilités)

Dans les PME, les directeurs et les propriétaires sont la plupart du temps impliqués dans la concertation. Ils président généralement des comités de concertation ou y assistent afin de répondre aux questions posées par les membres du comité. Dans les plus grandes entreprises, les membres de la haute direction sont souvent à l'origine de la concertation, notamment par l'adoption de politiques organisationnelles. Ils pourraient s'impliquer par la participation aux réunions du comité, par des visites d'établissement (Dobbins et Gunigle 2009, Markey et Patmore 2009) ou observer discrètement (McKersie et al 2008). L'implication des gestionnaires dans la concertation peut découler d'une directive venant de la haute direction, auquel cas les gestionnaires pourraient, du moins au départ, être opposés au changement de pratiques de gestion

(Kochan et al 2008). Dans d'autres études de cas, les gestionnaires sont des « champions du partenariat » (Dobbins et Gunigle 2009, Markey et Patmore 2009). Dans certaines situations, les dirigeants et les gestionnaires ont eu recours à des intervenants extérieurs. Ces intervenants peuvent être des consultants en gestion, ou des consultants spécialistes de la concertation et du partenariat employeur / employés. Du côté syndical, ceux qui sont les plus proches de la concertation sont les représentants syndicaux déjà en place (Dobbins et Gunigle 2009), les personnes qui sont choisies par les gestionnaires ou encore élues par les employés (Kochan et al 2008). Les employés non syndiqués peuvent aussi avoir une représentation, élue ou désignée par les gestionnaires. Dans certaines entreprises les représentants des employés sont impliqués dans les décisions opérationnelles et également au niveau stratégique. Généralement, l'ensemble des employés ne participe pas à la concertation en milieu de travail (Dobbins et Gunigle 2009). Ils sont par contre souvent consultés et informés par le biais des échanges informels avec leurs représentants ou gestionnaires, parfois par des sondages, des lettres d'information, des affichages sur les babillards d'information. Les employés pourraient aussi participer à des groupes de travail, qui sont permanents, temporaires ou ad hoc (Dobbins et Gunigle 2009 ; McKersie et al 2008).

L'autonomie des acteurs de la concertation

Les différents travaux nous apprennent que chaque entreprise développe ses propres manières de se concerter en milieu de travail. La concertation s'exerce parfois sur la base de réunions hebdomadaires et régulières entre gestionnaires et représentants syndicaux, avec ou sans le soutien de la direction (Dobbins et Gunnigle, 2009)[32]. Elle évolue aussi dans le temps, partant de l'informel, pour ensuite s'organiser et se structurer pour devenir plus formelle (Dobbins et Gunnigle, 2009). Kochan et coll. (2008) mentionnent que la concertation dans les grandes entreprises américaines varie lorsqu'elle est imposée du haut vers le bas de la structure organisationnelle. Les instances inférieures de l'organisation tendent à s'approprier la concertation de manière inégale; par exemple, au sein du groupe de travail, une place plus importante serait laissée à la concertation informelle (McKersie et coll., 2008). Sur le long terme,

[32] Dans certaines entreprises irlandaises par exemple.

la formalité du processus peut s'avérer fluctuante aux différents niveaux de l'organisation, comme l'ont remarqué Markey et Patmore (2009).

Des modalités de concertation fort diversifiées

Les modalités de la concertation sont variées. Certaines sont plus récentes que d'autres. On relève par exemple les modalités traditionnelles : le comité mixte ou paritaire, le facilitateur externe et le partenariat en sont des exemples. D'autres modalités se rapportent au style de gestion novateur. Pensons par exemple à un style de gestion ouvert, consultatif et participatif, avec des groupes de travail autonomes et une communication réciproque dans une structure organisationnelle plutôt aplatie (Dobbins et Gunigle 2009, Linard, 2000). La latitude laissée aux gestionnaires et aux représentants syndicaux favoriserait la concertation en milieu de travail (Markey et Patmore 2009) en lien avec la formation (Dobbins et Gunnigle, 2009). Au contraire, un style de gestion traditionnel, caractérisé par un commandement fort, avec peu de participation des employés, des communications unilatérales, un contrôle direct et une négociation fondée sur la confrontation poserait obstacle à la concertation en milieu de travail (Dobbins et Gunigle 2009).

D'autres modalités émergentes renvoient à la participation des employés à un niveau stratégique, à l'élection par les employés de leurs représentants au groupe partenarial, à la mise en place d'une constitution sur le fonctionnement du partenariat, à la négociation en dehors des restrictions de la convention collective et à l'imputabilité des acteurs de la concertation auprès de la direction et des dirigeants syndicaux. À l'échelle sectorielle, il y a le comité consultatif non paritaire, le comité paritaire et le groupe de travail informel (Dufresne, 2004).

D’autres modalités plus spécifiques au milieu de travail (Sivananthiran et Thamarajakshi, 2004) :

- l’équipe de travail (ou «work team») qui est un genre de cercle de qualité qui fonctionne sur une base consultative et qui relève d’une initiative de la gestion. Il dépend de la coopération des employés et il comporte son lot de résistances au sein de l’entreprise : certains y voient une manière d’affaiblir le syndicat;

- la présence au sein de l’organisation de groupes semi-autonomes favoriserait la concertation en milieu de travail;

- la réunion départementale ad hoc durant laquelle les gestionnaires s’adressent à tous les employés d’un département, parfois même à tous les employés de l’entreprise;

- la réunion semestrielle ou mensuelle qui se tient sur les lieux du travail et qui a pour but de traiter des problèmes de qualité de la production. Ces réunions sont souvent une occasion pour les employés de se défouler et de blaguer tout en se concertant sur les problèmes opérationnels (Sodhi, 2004) ;

- les systèmes de suggestions qui permettent aux employés de transmettre leurs suggestions que les gestionnaires compileront et traiteront selon la pertinence des propositions. Les employés pourraient être informés sur les critères sur lesquels reposent les suggestions qui seront appliquées;

- le « Kaizen » qui est une méthode japonaise favorisant la concertation autour de l’identification et la mise en œuvre de petites améliorations aux opérations;

- et le cercle de qualité qui réunit des employés en vue d’améliorer la qualité du produit ou du service. Les employés qui sont concernés par un problème opérationnel sont invités à réfléchir sur les solutions possibles et à se concerter au moyen de la technique du « remue-méninges » et ses variantes.

On parle aussi du comité de griefs et du comité de développement et de formation en milieu de travail comme étant des modalités rattachées à la concertation en milieu de travail (Sivananthiran et Thamarajakshi, 2004). Kochan et coll. (2008) mentionnent que les employés souhaitent souvent être informés sur le déroulement et l’avancement de la concertation. L’organisation de réunions au cours desquelles les gestionnaires font état de l’avancement de la concertation est aussi une façon de cultiver la transparence.

Quelques illustrations

Dobbins et Gunnigle (2009) donnent l'exemple d'une entreprise irlandaise au sein de laquelle un groupe de travail mixte gestion-syndicat a été mis sur pied. Ce groupe était composé de six gestionnaires et six représentants syndicaux, chapeauté par le directeur de production. Lors des réunions, gestionnaires et représentants syndicaux laissaient de côté leurs rôles respectifs. Gestionnaires et syndicat ont pris soin de ne jamais utiliser le terme de partenariat, mais les auteurs ont observé que c'est ce qui s'est produit dans les faits. Il y a même eu cohabitation d'une structure de coopération gestion-syndicat et de négociation collective traditionnelle. Les employés ne bénéficiaient pas de participation directe. Dans une autre entreprise, ce serait l'aplatissement de la structure organisationnelle et les changements technologiques qui auraient généré la mise en place de comités de concertation. Ce sont les groupes semi-autonomes qui seraient à l'origine de la concertation en milieu de travail.

Aux États-Unis, on parle de « *bargaining task groups* », qui réfère à des groupes de travail très étendus que l'on peut retrouver dans les grandes entreprises (McKersie et coll., 2008). Chaque groupe comprend 30 membres. Le groupe consacré par exemple à la question de l'amélioration de la performance est composé d'employés de première ligne : un médecin, des experts en budget, des gestionnaires régionaux et des chefs syndicaux. Le groupe a commencé par recevoir une formation sur la négociation basée sur les intérêts, puis l'ensemble des membres a identifié les thèmes à aborder par un processus de remue-méninges. Les thèmes ont été traités en sous-groupes, par la suite chaque sous-groupe a apporté ses recommandations à l'ensemble du groupe pour voter et obtenir un consensus. Chaque groupe transmet ses conclusions au comité d'intérêt commun. D'autres pratiques sont aussi rapportées par Markey et Patmore (2009) avec des comités de santé et sécurité d'une usine australienne : représentation participative des employés, présence des salariés à un niveau de décision stratégique. Dans les comités, il y a un nombre égal de représentants de l'employeur et des travailleurs. Ces comités sont indépendants par rapport aux gestionnaires, et les représentants des salariés sont tenus de rendre compte des travaux des comités à leurs équipes, ce qui signifie qu'ils sont imputables auprès du syndicat.

On comprend que les modalités de la concertation sont effectivement très diversifiées. C'est sans doute à cet égard que la notion de concertation prend tout son sens, puisqu'elle laisse place à l'innovation en milieu de travail. Chacun trouvera sa manière de se concerter, en fonction par exemple de la culture locale, de l'histoire du département, de l'expérience des acteurs impliqués dans la concertation.

D'autres déterminants de la concertation en milieu de travail

L'une des caractéristiques de la concertation est qu'elle découle souvent d'une crise au sein de l'organisation (Minet, 2008), ce qui met en évidence des dimensions telles que la confiance mutuelle, l'échange réciproque d'informations privilégiées (des confidences). Dans cette perspective, on reconnait que la culture de l'organisation est un déterminant incontournable du dialogue social (Sivananthiran et Thamarajakshi, 2004). Le passage par exemple d'une culture « top down » où tout est préalablement déterminé, à une culture « bottom up » caractérisée par la consultation, voire la participation des employés même aux décisions de l'entreprise, serait favorable à la concertation entre partenaires sociaux. La culture de l'organisation pourrait ainsi se préciser autour du style de gestion valorisé par le milieu. La consultation ou simplement la qualité des informations qui sont transmises du haut vers le bas de la structure organisationnelle favoriseraient la concertation en milieu de travail (Sodhi, 2004).

McKersie et coll. (2009) ont noté que les comités de concertation ont parfois de la difficulté à maintenir une approche partenariale à cause des intérêts trop divergents ou conflictuels. À cet effet, Markey et Patmore (2009) ont constaté qu'un climat de travail négatif nuit à l'efficacité des comités de concertation. Ce climat négatif se traduirait par une non-reconnaissance par l'employeur des représentants des employés en comité de concertation. Le climat de travail est aussi associé à la sécurité de l'emploi et à la possibilité pour les employés d'exprimer leurs points de vue (Dobbins et Gunigle, 2009). L'efficacité de la concertation reposerait sur la volonté

partagée par les partenaires de négocier des compromis (Sodhi, 2004) sur la base d'un climat de confiance réciproque (Greaves, 2000).

L'implication et l'engagement des acteurs vis-à-vis de la concertation est à considérer. Les salariés seraient généralement peu impliqués dans le dialogue d'entreprise. Le faible soutien de la direction et des représentants des employés serait en cause. Cette situation fragilise même les dispositifs de concertation qui sont formellement établis dans l'organisation (Amossé, 2006). Pour Dobbins et Gunigle (2009), c'est l'implication de tous les acteurs de l'organisation qui fait la différence entre une concertation réussie et un échec. Le manque de transparence des acteurs caractérise des acteurs intéressés par la concertation, mais qui se voient écartés du processus de décision (Dobbins et Gunigle, 2009, Ozaki et Rueda-Catry, 2000). Kochan et coll. (2008) mentionnent aussi que l'imputabilité de la direction et du syndicat a un effet sur la concertation en milieu de travail (Kochan et al 2008). Le fait d'être convaincu de l'importance de la concertation est un autre déterminant de la concertation (Dobbins et Gunigle 2009).

Les compétences des acteurs de la concertation sont aussi questionnées. Pensons par exemple à des délégués d'atelier qui n'auraient pas les compétences relationnelles nécessaires à la concertation (Ivananthiran et Thamarajakshi, 2004) : la capacité d'échanger cordialement des points de vue, à faire preuve de transparence en résolution de conflits, à écouter et comprendre les positions divergentes, à exercer une influence, à communiquer en groupe en sont des exemples. L'efficacité de la concertation perçue par les employés se résume dans la motivation, la résolution des problèmes, la compréhension des politiques de l'entreprise et leur objectivité (Sodhi, 2004; Dobbins et Gunigle 2009). Chez les gestionnaires, cette efficacité renvoie à la transmission de l'information du haut vers le bas de la structure et au potentiel que représente la concertation en termes de résolution de problèmes. La codification légale du dialogue social (ou degré de formalité du dialogue social) serait un autre déterminant (Carli et coll., 2007). Plus la concertation est encadrée, plus elle aura des chances de se réaliser.

Un autre ensemble de déterminants renvoie à l'intérêt que porte l'entreprise à l'amélioration continue et l'efficience opérationnelle (coûts, rejets, etc.) (Sodhi, 2004). Ces préoccupations peuvent trouver écho à travers la perception des employés de l'égalité des partenaires sociaux qui s'apprécient par la qualité des informations transmises et par la représentativité des partenaires (Linard, 2000)[33].

De multiples retombées de la concertation pour l'entreprise[34] :

- La concertation en milieu de travail favorise les relations constructives entre la direction et les représentants syndicaux (Pébereau, 2007).

- Il y aurait beaucoup moins de grèves dans les entreprises qui exercent la concertation en milieu de travail (Pébereau, 2007).

- La concertation en milieu de travail améliore les conditions de travail : la rémunération, l'enrichissement du travail (Sodhi, 2004), la participation en tant que valeur ajoutée pour l'entreprise (Pébereau, 2007; Sivananthiran et Thamarajakshi, 2004).

- Pébereau (2007) mentionne que l'une des retombées les plus importantes pour l'entreprise est le progrès réalisé en matière de formation et de reconnaissance des compétences et cheminement de carrière.

- La concertation en milieu de travail renforce une culture de transparence entre les partenaires sociaux et de cohésion (Sodhi, 2004).

- Elle favorise la productivité et la qualité du travail (Sivananthiran et Thamarajakshi, 2004; Sodhi, 2004).

- La concertation aurait aussi pour effet de renforcer l'esprit d'équipe au sein de l'entreprise (Sivananthiran et Thamarajakshi, 2004).

Nous l'aurons vu, la concertation en milieu de travail se distingue de la négociation collective en ce qu'elle repose surtout sur une approche «gagnant, gagnant», sur le consensus. La négociation collective traditionnelle se centre surtout sur les conséquences et les impacts des décisions qui

[33] Le choix d'être représentés par un syndicat (démocratie interne), la liberté d'être représentés dans le cadre d'une concertation, la prise en compte des besoins réels, etc.
[34] A partir d'étude de cas sur le terrain.

sont prises en milieu de travail et moins sur le processus même de prise de décision. La concertation permet ainsi d'établir davantage de solutions aux problèmes rencontrés en entreprise que par la négociation collective (Ozaki et Rueda-Catry, 2000).

Conclusion

La documentation internationale nous confirme que la concertation en milieu de travail est caractérisée par une coexistence des modalités formelles (groupes de travail, comités mixtes, convention collective, etc.) avec des moyens plus informels (réunions, discussions, style de gestion, climat de travail, etc.). La concertation en milieu de travail touche tous les acteurs de l'organisation, autant les représentants de l'employeur que les représentants des employés, en milieu syndiqué ou non syndiqué. Elle s'active notamment lorsqu'il y a un changement dans l'organisation qui aurait pour conséquence de générer des conflits ou de la résistance. La concertation apparait alors comme un moyen de rétablir l'ordre social souhaité, à tous les niveaux de l'entreprise. Les travaux qui traitent de la concertation en milieu de travail, dans les PME par exemple, s'intéressent peu à la problématique du développement et de la reconnaissance des compétences. La concertation en milieu de travail se révèle plutôt une notion très étendue ayant de multiples modalités et de nombreux objets, dont le développement et la reconnaissance des compétences peuvent faire partie. La documentation fait peu de cas des technologies de l'information et de la communication. À cet égard, il serait peut-être intéressant d'examiner la portée et l'impact des médias sociaux dans un processus de concertation en milieu de travail. Par contre, on insiste souvent sur l'importance de la confiance, de l'efficacité perçue de la démarche et de la transparence comme déterminants importants pour la réussite de la concertation en milieu de travail.

Références

Amosé, T. (2006). *Le dialogue social en entreprise : une intensification de l'activité institutionnelle, des salariés faiblement engagés.* Premières informations Synthèses. DARES. No 39.1

Baker, J. (2000). *Les syndicats et le dialogue social à l'échelon mondial*. In. Syndicats et dialogue social : situation actuelle et perspectives d'avenir. Éducation ouvrière, vol. 3 no. 120.

Bettache, M. (2003). *Rapport d'enquête sur la dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*. Direction des innovations en milieu de travail, ministère du Travail, Gouvernement du Québec.

Bettache, M., R.-M. Étienne, D. Maschino et Y. Turcot (2003). *La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*. Résumé du rapport d'enquête. Ministère du Travail, Gouvernement du Québec.

BIT (2009). *Dialogue Social, À la recherche d'une voix commune*. Secteur du Dialogue Social. Bureau international du Travail.

Carli, P., Danon, P., Larose, C et G. Simon (2007). *Dialogue social et progrès social dans l'entreprise*. Actes du colloque national. ÉduSCOL, Ministère de l'Éducation nationale.

CPMT (2008*). Agir en concertation : un atout pour l'avenir*. Politique d'intervention sectorielle de la commission des partenaires du marché du travail. Secrétariat de la Commission des partenaires du marché du travail. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

De Bruycker, J. (2008). *Transfert de compétences. Une nécessité qui doit se répandre*. Guide syndical d'intervention 2008. Montréal : Centrale des syndicats démocratiques.

Dobbins, A. & Gunnigle, P. (2009) "Can voluntary workplace partnership deliver sustainable mutual gains?" *British Journal of Industrial Relations* 47 (3), 546-570.

Dufour, R. (2003). *Les facteurs de succès des processus de concertation : le cas du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre*. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles. École de relations industrielles. Faculté des arts et des sciences.

Dufresne, A. (2004). Le niveau sectoriel européen : Dialogue social versus coordination des négociations collectives.

Ermida, O. (2000). *Dialogue social : théorie et pratique.* In. Syndicats et dialogue social : situation actuelle et perspectives d'avenir. Éducation ouvrière, vol. 3 no 120.

Gary, R. (2004).Séminaire relatif au «Dialogue social». Groupe 16 : Dialogue et pluralisme syndical. École National d'Administration.

Greaves, E (2000). *Survol de l'état du dialogue social dans cinq pays des Caraïbes.* In. Syndicats et dialogue social : situation actuelle et perspectives d'avenir. Éducation ouvrière, vol. 3 no 120.

Ishikawa (2003). Key Figures of National Social Dialogue : a Social Dialogue Resource Book, ILO.

Jobert, A. (2004). *Le dialogue social territorial : Enjeux et perspectives pour le syndicalisme français.* Porjet d'article à partir de la communication présentée au colloque du CRIM, Renouveau syndical, Montréal.

Kochan, T. A, Adler, P. S, McKersie, R. B, Eaton, A. E, Segal, P et P. Gerhart (2008). The *Potential and Precariousness of Partnership : the Case of the Kaiser Permanente Labor*. Management Partnership, *Industrial Relations*, 47/1.

Landier, H. (2007). *Dialogue social et progrès social dans l'entreprise*. Actes du colloque national. ÉduSCOL, Ministère de l'Éducation nationale.

Lapeyre, J. (2000). *Une nouvelle dimension pour la négociation collective*. In. Syndicats et dialogue social : situation actuelle et perspectives d'avenir. Éducation ouvrière, vol. 3 no 120.

Lejeune, M. (2008). *Pertinence pour le Québec des instruments de reconnaissance des acquis de l'expérience en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni*. Rapport soumis au Programme de subventions à la recherche appliquée du Fonds national de formation de la main-d'œuvre (PSRA). Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales, Montréal : INRS Urbanisation, Culture et Société. 124 pages.

Leonard E. et et Sobczak A. (2009), *Dialogue social transnational : quelles interactions entre différents niveaux ? Analyse des interactions entre les accords transnationaux d'entreprise et les autres niveaux de dialogue social transnational,* Rapport pour la DARES, 91p.

Lesemann, F., M. Lejeune, et S.A. Hart (2005). *Inventaire international et documentation des dispositifs nationaux de qualification professionnelle (France, États-Unis, Espagne, Italie, Portugal, Suisse et Mexique).* Montréal : INRS-Urbanisation, Culture et Société. 163 pages.

Linard, A. (2000). *Dialoguer, sans perdre son âme.* In. Syndicats et dialogue social : situation actuelle et perspectives d'avenir. Éducation ouvrière, vol. 3 no 120.

Markey & G. Patmore (2011). *Employee Participation in Health and Safety in the Australian Steel Industry: Port Kembla, 1935-2006*. British Journal of Industrial Relations, 49(1): 144-67.

Maschino, D. (2003). *Quelques précisions sur la concertation patronale-syndicale. Définitions, avantages, contraintes et facteurs qui la facilitent*. Ministère du Travail, Gouvernement du Québec.

McKersie, R.B., Sharpe, T., Kochan, T.A., Eaton, E.A., Strauss, G., Morgenstern, M. (2008), "Bargaining theory meets interest-based negotiations: a case study", *Industrial Relations*, Vol. 47 No.1, pp.66-96.

Mias, A. (2009). *Le dialogue social européen en interactions. Influences et interférences des différents instruments de l'Europe sociale sur les politiques et pratiques aux différents niveaux, de l'Europe à l'entreprise*. Document de travail. Colloque Interaction des dialogues sociaux en Europe dans le cadre de la Stratégie de Lisbonne. Europe et Société. Commission européenne, Université de Rouen.

Minet, G. (2008). *Some aspects of social dialogue from an ILO standpoint*. Expert Group Meeting on Economic and Social Councils.

O'Donovon, P. (2003). *Social Dialogue : Trends and Issues*. in Best Practices in Social Dialogue, International Labour Organization. Indian Industrial Relations Association (IIRA), New Delhi.

Ozaki, M. et M. Rueda-Catry (2000). *Le dialogue social : aperçu international*. In Syndicats et dialogue social : situation actuelle et perspective d'avenir. Éducation ouvrière. No 120.

Pébereau, M. (2007). *Dialogue social et progrès social dans l'entreprise*. Actes du colloque national. ÉduSCOL, Ministère de l'Éducation nationale.

Pochet, P. (2001). *Méthode ouverte de coordination et modèle social européen.* Document présenté à l'occasion du 1er colloque annuel de l'IEE. Observatoire social européen.

Pochet, P. (2005). *Union européenne. Le dialogue social sectoriel, une analyse quantitative*. Chronique internationale de l'IRES, no 96.

Pochet, P. (2005). «Dialogue social sectoriel», Résumé du rapport final de l'observatoire social européen sur le dialogue social sectoriel. UNI-Europa.

Pochet, P. (2006). *Union européenne. Le dialogue social interprofessionnel, une analyse quantitative.* Chronique internationale de l'IRES, no 98.

Quan, K. *Le dialogue social aux États*-Unis. In. Syndicats et dialogue social : situation actuelle et perspectives d'avenir. Éducation ouvrière, vol. 3 no 120.

Quan, K. et G. Guthey (2000). *State of Art of Social Dialogue – É.-U.*. Reasearch report, Center for Labor Research and Education – Institute of Industrial Ralations. University of California, Berkeley.

Sivananthiran et Thamarajakshi (2004). *Sharing Experiences of Social Dialogue at the Workkplace – An Overview*. In Social Dialogue at Entreprise Level, Successful Experience. International Labour Organization. Indian Industrial Relations Association (IIRA), New Delhi.

Sodhi, J.S. (2004). *Workplace Dialogue in Automobile compagnies in India. In Social Dialogue at Entreprise Level,* Successful Experience. International Labour Organization. Indian Industrial Relations Association (IIRA), New Delhi.

Teissier, C., Triomphe, C.E. et M. Baglionie. Comités d'Entreprise Européens et Comités d'Entreprise : une reformulation nécessaire. ASTREES. Note no. 3 – juin 2009.

Tremblay, D-G et D. Rolland (2003). *Concertation : Modèles et perspectives*. Note de recherche 2003-24 de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Télé-université. Université du Québec.

Visser, T. (2002). *Les syndicats, la négociation salariale et la coordination sur les marchés européens du travail – Les vingt dernières années et l'avenir proche*, in Pochet, P. (ed.), Politique salariale dans la zone euro, P.I.E. – Peter Lang, Bruxelles, pp.43-85.

La concertation en milieu de travail entre employeurs et employés au Québec, en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences

ANNEXE B

ANALYSE DES CONVENTIONS COLLECTIVES

Bibiana Pulido, M.Sc.

sous la direction d'Amélie Bernier

Groupe de recherche Transpol sur les transformations du travail, des âges et des politiques publiques

WWW.TRANSPOL.ORG

Institut national de la recherche scientifique

Centre - Urbanisation Culture Société

Montréal

octobre 2011

Annexe B - Analyse des conventions collectives

Présentation

L'Annexe B contient les parties suivantes :

- Méthodologie
- Fiches synthèses par secteurs d'activité
  - textiles
  - chimie
  - hébergement et restauration
  - commerce de détail
  - métallurgie
- Références bibliographiques

Méthodologie

Sites de recherche: CORAIL et NÉGOTHÈQUE

Conventions collectives des unités d'accréditation de 500 salariés et moins (secteur chimique, secteur textile, secteur hébergement et restauration, secteur commerce de détail et secteur métallurgie) se terminant entre 2011 et 2014

Étape 1

Objectif: Repérer les clauses et les ententes rattachées à la concertation à propos du développement et la reconnaissance des compétences.

Choix des secteurs : Entreprises de services et entreprises manufacturières

Mots clés:secteur textile/ secteur chimique

Étape 2

Nbr textile = 27

Nbr chimique = 15

Étape 3

Références à la formation : oui ou non ?

Oui = 23 Non = 4

Oui = 11 Non = 4

Étape 4

Hébergement et restauration	Commerce de détail	Métallurgie
Nbr cc=284	Nbr cc= 400	Nbr cc= 70

CONSTAT = ÉCHANTILLON TROP VASTE

DÉCISION = RECHERCHES AVEC MOTS CLÉS

Étape 5

Hébergement et restauration	Commerce de détail	Métallurgie
Mots clés: Secteur hébergement et restauration Avancement et perfectionnement et comité et formation	*Mots clés: Secteur commerce de détail Alimentation et formation et comité et perfectionnement*	*Mots clés: Code SCIAN : 331 (première transformation des métaux) et 332 (fabrication de produits métalliques)* *Formation et comité*

Conclusions

Nbr cc= 13 analysées	Nbr cc= 54 analysées	Nbr cc= 19 analysées

Explications

Étape 1 : La première étape était de choisir des secteurs d'activités comprenant des entreprises du secteur des services et manufacturier. L'objectif de cette recherche de conventions collectives visait à repérer, à l'intérieur des conventions, les clauses et les ententes rattachées à la concertation à propos du développement et de la reconnaissance des compétences.

Étape 2 : Cette étape exploratoire consistait à observer la présence de formation dans les conventions des secteurs textile et chimique pour les années en question.

Étape 3 : Des 27 conventions du secteur du textile, 23 énonçaient la formation tandis que 4 n'en faisaient aucune mention. Des 15 conventions observées dans le secteur chimique, 11 faisaient référence à la formation tandis que 4 n'en faisaient aucune mention.

Étape 4 : Cette étape consistait à observer la présence de la formation dans trois autres secteurs : secteur hébergement et restauration, secteur du commerce de détail et secteur de la métallurgie. Les recherches ont donné un échantillon de conventions trop vaste (284 c.c. dans le secteur de l'hébergement et restauration, 400 c.c. dans le secteur du commerce au détail et 70 dans le secteur de la métallurgie). Par conséquent, nous avons décidé d'employer des nouveaux mots clés pour préciser notre recherche.

Étape 5 : Pour ces trois secteurs nous avons employé des mots clés pour les recherches. Secteur de l'hébergement et de la restauration : avancement, perfectionnement, comité et formation. Secteur du commerce de détail : alimentation, formation, comité et perfectionnement. Secteur de la métallurgie : code SCIAN 331+ 332, formation et comité.

Conclusions : Ces recherches ont permis d'avoir un échantillon de conventions collectives plus restreint. Secteur hébergement et restauration : 13; secteur du commerce de détail : 54; secteur de la métallurgie : 19. Ces conventions ont été retenues pour faire les analyses.

Fiches synthèses par secteur d'activité

Introduction

Dans le cadre cette étude, nous avons recensé des conventions collectives de différents secteurs d'activité dans l'objectif d'y observer les structures formelles de développement et reconnaissance des compétences au travers des clauses et la présence de comités paritaires liés à la formation. Nous avons donc fait des fiches synthèse des cinq secteurs d'activité (secteur du textile, secteur chimique, secteur de l'hébergement et la restauration, secteur du commerce de détail et secteur de la métallurgie) afin de présenter un portrait de la formation dans chaque industrie et également, d'y présenter les clauses les plus pertinentes à notre recherche.

Fiche synthèse secteur textile

Notre démarche exploratoire a débuté par l'analyse des conventions collectives se terminant entre 2011-2014 du secteur du textile. Dans les 27 conventions collectives observées, 23 d'entre-elles faisaient référence à la formation tandis que quatre de celles-ci n'en faisaient aucunement mention. La centrale syndicale de la FTQ est la plus présente dans les conventions collectives retenues (17 conventions). Les comités de formation sont peu présents dans les conventions collectives puisque trois conventions sur vingt-trois y font référence. Nous remarquons que les changements technologiques sont tenus en compte dans huit conventions collectives. En somme, les pratiques formelles inscrites dans les conventions collectives retenues ne permettent pas de noter clairement l'importance accordée au développement des compétences et à la formation.

Portrait du secteur d'activité :

Le secteur du textile au Québec englobe 525 entreprises et crée 12 909 emplois (CSMO textile, 2011). Selon le CSMO textile, 23 % des entreprises du secteur sont syndiquées dont 17 % des salariés. Les activités de ce secteur faisant partie des codes SCIAN 313 (usines textiles) et 314 (usines de produits textiles) sont essentiellement concentrées dans la transformation de fibres naturelles et synthétiques pour utilisation dans la fabrication industrielle de vêtements, de rembourrage, de linge de maison etc.

Terminologie employée dans les conventions collectives :

Formation, apprentissage, entraînement, recyclage, compétence, comité de formation, comité industriel, plan de formation technique, temps de formation, changements technologiques

Clauses intéressantes :

Dans l'exemple suivant, nous pouvons remarquer que le comité de formation est défini par le paritarisme, soit par trois représentants de chaque partie, et est une structure formelle de discussion.	*Lettre d'entente 8 :* *COMITÉ DE FORMATION* 1. *L'employeur et le syndicat crée un comité de formation paritaire composé de trois représentant du Syndicat et trois représentants de l'Employeur. Ce comité se réunira une (1) fois par deux (2) mois. La rencontre se tiendra dans la première semaine du mois à moins d'entente contraire entre les parties.* *(…)* *4. Le comité de formation participera et soumettra ses recommandations sur le contenu de formation donnée aux formateurs et sur le choix des formateurs, sur l'approche que les formateurs utilisent pour dispenser la formation et ce, pour les salariés membres de l'unités d'accréditation.(…)* (Convention collective entre Compagnie Beaulieu Canada et le Syndicat des employés de Coronet Farnham (CSD), 2009-2012)

Le plan de formation est un mécanisme formel qui est lié au développement professionnel des employés et à leur niveau de qualification, tel que le montre l'extrait suivant :	*Annexe E (Plan de formation technique 2008)* *<u>RAPPEL DES OBJECTIFS DU DIAGNOSTIQUE</u>* *<u>But final</u> : Optimiser le niveau de qualification de nos opérateurs et de nos mécanismes afin de se doter d'une main-d'œuvre plus qualifiée, d'être en mesure de faire face aux attentes de qualité et de production actuelles et d'être prêt à faire face aux exigences d'avenir.* *<u>Livrables principaux</u> : Cibler les mécanismes à mettre en place pour structurer de façon durable la fonction formation.* *<u>LES GRANDES CIBLES À TRAVAILLER</u>* - *Intégration à l'entreprise et à la formation* - *Se doter et former une équipe de formateurs* - *Structurer nos programmes (contenu et standardisation des méthodes)* - *Se préparer aux besoins futurs (élargir les connaissances en textile et en production)* - *Mieux gérer, coordonner et suivre la formation* - *Mesurer et évaluer les résultats de la formation* - *Se doter des outils nécessaires* - *Meilleur accompagnement dans le transfert à l'opérationnel* *Les parties conviennent de se rencontrer pour discuter du plan de formation.* (Convention collective entre Victor Innovatex inc et Syndicat des employés de Victor Innovatex (CSN), 2008-2011)

Dans certaines conventions collectives,	*ARTICLE 21 CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES*

nous pouvons voir la présence de clauses de changements technologiques. L'extrait suivant définit les changements technologiques et présente formellement les actions à prendre dans un tel cas.	*21.01* *a) Par changements technologiques, on entend les modifications importantes occasionnées suite à l'introduction de nouvel équipement de production ou une amélioration marquée à un équipement en place.* *(…)* *c) Dans le cas où des programmes particuliers d'entraînement sont nécessaires pour permettre au salarié d'obtenir les qualifications normales pour occuper l'emploi, l'Employeur offre d'abord au salarié déjà en poste, puis aux autres salariés de l'unité de négociation, en respectant l'ancienneté, la possibilité de participer à de tels programmes, à condition que ces salariés possèdent les formations de base.* *(…)* (Convention collective entre Régitex inc. et le Syndicat des métallos, section locale 9153 (FTQ), 2009-2013)

Fiche synthèse secteur chimique

Notre démarche exploratoire s'est poursuite par l'analyse des conventions collectives se terminant entre 2011-2014 du secteur du chimique. Dans les quinze conventions collectives observées, onze d'entre-elles faisaient référence à la formation tandis que quatre de celles-ci n'en faisaient aucunement mention. La centrale syndicale de la CSN est la plus présente dans ces conventions (six conventions). Les comités de formation sont peu présents dans les conventions collectives puisque deux conventions sur onze y font référence. Nous remarquons que les changements technologiques sont tenus en compte dans six conventions collectives. En somme, les pratiques formelles inscrites dans les conventions collectives retenues ne permettent pas de noter clairement l'importance accordée au développement des compétences et à la formation.

Portrait du secteur d'activité :

Le secteur chimique compte 648 établissements et 537 entreprises et emploie directement 18 500 salariés au Québec (CoeffiScience, 2009). Selon le CSMO de la chimie, pétrochimie, raffinage et gaz, le taux de syndicalisation est de 50%. L'industrie chimique fait partie du code SCIAN 325 (fabrication de produits chimiques). Ces sous-secteurs englobent la pétrochimie, les peintures, les adhésifs et protecteurs, les produits de nettoyage et d'entretien, les produits de toilette, les engrais chimiques, les additifs alimentaires, les ingrédients actifs pour l'industrie pharmaceutique, les gaz industriels, les explosifs, les spécialités chimiques utilisées par les papetières (Gouvernement du Québec, 2010).

Terminologie employée dans les conventions collectives :

Formation, entraînement, recyclage, apprentissage, programme de développement ou formation, jumelage, comité de formation, comité d'installation, comité de coordination, comité paritaire, certification, maintien de l'expertise, stage, changements technologiques

Clause intéressante :

Cet exemple démontre l'importance accorée à la formation et décrit de manière détaillé le mandat du comité paritaire de formation.	*9.07 Formation professionnelle* *a) Les parties reconnaissent la nécessité d'élaborer un programme de formation afin d'améliorer les compétences reconnues des salariés chez l'employeur.* *b) Dans le but d'établir un programme de formation, le syndicat et l'employeur s'entendent pour former un comité de formation comptant au minimum 2 salariés dont un membre du comité syndical et 2 représentants de l'employeur. Les membres du comité pourront s'adjoindre des participants ad hoc.* *c) Le comité a le mandat de discuter et recommander :* *1) L'évaluation des besoins en formation reliée au travail;* *2) Les mécanismes de reconnaissance des acquis académiques et d'habiletés suite à la formation;* *3) Le choix des formateurs, des lieux de formation et/ou des ressources extérieures;* *4) La réception et l'étude des demandes de formation soumises par les salariés ou l'employeur;* *5) L'évaluation de la qualité du contenu de la formation;* *6) Des objectifs et des priorités de formation;* *7) Le contenu de la formation;* *8) L'identification des qualifications préalable et des mesures d'accès aux formations;* *9) L'établissement des durées et des horaires de formation;* *10) Le paiement des frais de formation.* (Convention collective entre Prelco inc et Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada), 2009-2011)

Fiche synthèse

secteur de l'hébergement et de la restauration

Lors des recherches faites dans le secteur de l'hébergement et la restauration, nous avons trouvé un échantillon très vaste de 284 conventions collectives. Nous avons donc décidé de cibler notre recherche en utilisant des mots clés. Les mots clés utilisés pour ce secteur ont été : avancement, perfectionnement, comité et formation. Les résultats ont permis de ressortir 13 conventions collectives se terminant entre 2011 et 2014. La centrale syndicale de la CSN est la plus présente dans les conventions observées (six conventions). La formation semble être présente autant pour les entreprises de moins de 49 salariés et celles ayant plus de 50 salariés. Les comités de formation sont peu présents dans les conventions collectives puisque deux conventions sur treize y font référence. Nous remarquons que les changements technologiques sont tenus en compte puisque cinq sur treize conventions collectives ont des clauses à ce sujet. En somme, les pratiques formelles inscrites dans les conventions collectives ne permettent pas de noter clairement l'importance accordée au développement des compétences et à la formation.

Portrait du secteur d'activité :

Le secteur de l'hébergement et de la restauration compte 18 582 établissements au Québec dont principalement 18 575 de 1 à 499 salariés au Québec (Industrie Canada, 2010). Selon Statistiques Canada, ce secteur est faiblement syndiqué avec un taux de syndicalisation d'environ 8%. Le secteur de l'hébergement et de la restauration fait partie du code SCIAN 72 (hébergement et restauration). Les activités principales du secteur englobent l'hébergement de courte durée et des

services complémentaires à des voyageurs, des vacanciers et d'autres personnes dans des installations telles que des hôtels, des auberges routières, des centres de villégiature, des motels, des hôtels-casinos, des gîtes touristiques, des chalets et cabines sans services, des parcs pour véhicules de plaisance et des camping, des camps de chasse et de pêche et différents camps de loisirs et d'aventure. Dans ce secteur sont également compris les établissements dont l'activité principale consiste à préparer des repas, des repas légers et des boissons commandées pour consommation immédiate sur place ou à l'extérieur de l'établissement (Industrie Canada, 2010).

Terminologie employée dans les conventions collectives :

Formation (professionnelle), perfectionnement, avancement, développement, qualification, stage de formation, période d'entraînement, équipe d'accompagnement, programme de formation, parrainage, session de formation, plan de formation, compétences, connaissances, comité d'étude, comité paritaire de relations professionnelles, changements techniques et technologiques

Clauses intéressantes :

Le comité d'étude est une formulation distincte pour faire référence à un comité de formation. Ce comité est défini par le paritarisme et témoigne d'une structure formelle de discussion.	*30.03 Comité d'étude* *Sur demande de l'une ou l'autre des parties, un comité consultatif est formé pour étudier les implications pour les salariés de l'introduction de changements techniques ou technologiques.* *30.04 Composition du comité* *Le comité est formé de deux (2) salarié désignés par le syndicat et de deux (2) représentants de la Coopérative. Chaque partie peu d'adjoindre les équipes d'une (1) personne-ressource. Le comité se réunit après entente à cet effet entre les parties. La participation des salariés se fait sans perte de salaire régulier.* (Convention collective entre la Coopérative des travailleuses et travailleurs en restauration la Démocrate et Syndicat de la Coopérative des travailleuses et travailleurs en restauration la Démocrate, 2008-2011)

L'équipe d'accompagnement est un bon exemple pour aider à l'intégration et la formation de nouveaux salariés, comme le montre l'extrait suivant :	*LETTRE D'ENTENTE 3* *ÉQUIPE D'ACCOMPAGNEMENT* *L 3.1 Une équipe de salariés est créée dans le but d'accompagner les nouveaux en complémentarité avec les équipes de travail et d'aider ceux-ci à jouer leur rôle en ce qui à trait à l'accueil, l'intégration, la formation et le parrainage de nouveaux salariés.* *(..)* *L 3.4 Mandat :* *a) pouvoir intervenir de façon ponctuelle, à la demande d'une personne et en appui à celle-ci, pour appuyer les nouveaux salariés;* *b) participer au bilan annuel des expériences de parrainage dans les équipes de travail au sein du conseil d'administration;* *c) élaborer le contenu d'une session de formation s'adressant aux salariés et aux parrains des nouveaux salariés en collaboration avec le comité de formation;* *d) développer des outils pour assurer un accompagnement adéquat des nouveaux salariés par les équipes.* (Convention collective entre la Coopérative des travailleuses et travailleurs en restauration la Démocrate et Syndicat de la Coopérative des travailleuses et travailleurs en restauration la Démocrate, 2008-2011)

Fiche synthèse secteur du commerce de détail

Lors des recherches faites dans le secteur du commerce de détail, nous avons trouvé un échantillon très vaste de 400 conventions collectives. Nous avons donc décidé de cibler notre recherche en utilisant des mots clés. Les mots clés utilisés pour ce secteur ont été : alimentation, formation, comité et perfectionnement. Les résultats ont fait ressortir 54 conventions collectives se terminant entre 2011 et 2014 provenant de commerces alimentaires. La centrale syndicale de la FTQ est la plus présente dans les conventions observées (37 conventions). Les comités de formation semblent prendre une place plus importante dans le secteur du commerce de détail. D'ailleurs, nous avons recensé huit comités dans les entreprises de 49 salariés et moins et seize dans les entreprises de 50 salariés et plus. Cependant, il s'avère important de mentionner que les unités d'accréditation de 49 salariés et moins qui ont des comités de formation sont généralement associées à une plus grosse entreprise telle que Métro, Super C et Provigo. Les clauses de changements technologiques prennent place dans 22 des 54 conventions collectives analysées. En somme, les pratiques formelles inscrites dans les conventions collectives démontrent qu'il y a un intérêt pour le développement des compétences et la formation.

Portrait du secteur d'activité :

Le secteur du commerce de détail du Québec compte 56 000 établissements commerciaux et emploie directement 450 000 salariés (Conseil québécois du commerce de détail, 2011). Selon Détail Québec (2008), le taux de syndicalisation en 2005 était de 15,5%. Le secteur du commerce de détail fait partie des codes SCIAN 44-45 (commerce de détail). Les établissements du commerce de détail se consacrent principalement à la vente au détail de marchandises,

généralement sans y apporter de transformation et en rendant les services liés à la vente des marchandises. Les secteurs de l'automobile et de l'alimentation génèrent plus de la moitié des revenus du commerce de détail (Industrie Canada, 2009). Dans le cadre de nos recherches, nous n'avons pas tenu compte de l'industrie de l'automobile et nous avons porté une attention particulière pour l'industrie de l'alimentation.

Terminologie employée dans les conventions collectives :

Formation, (professionnelle), programme de formation, comité de relations professionnelles, entraînement, acquisition connaissances/techniques, compétence, perfectionnement, habileté, développement, recyclage scolaire, capacité, apprentissage, qualification rattrapage scolaire, avancement, polyvalence, interchangeabilité, expérience pertinente, comité conjoint relations de travail, comité relations de professionnelles, , méthodes de travail, changements technologiques

Clauses intéressantes :

Le terme comité de relations professionnelles est le terme utilisé dans ce secteur d'activité pour faire référence à un comité de formation. Ce type de comité est paritaire et est une structure formelle de discussion.	*Article 7- Comité de relations professionnelles* *7.01 Les parties conviennent de la nécessité de maintenir en place le comité de relations professionnelles composé de quatre (4) membres dont deux (2) personnes représentantes de l'Employeur, et deux (2) personnes représentantes du Syndicat. L'Employeur et le Syndicat peuvent s'adjoindre chacun une personne ressource.* *7.02 La fonction du comité de relations professionnelles consiste à étudier toutes les conditions de travail prévues et non prévues par la présente convention collective et notamment :* • *suite à l'introduction des nouvelles méthodes de programmation de travail et d'entraînement des salariés, d'en évaluer le fonctionnement et de recommander des aménagements si nécessaire;* *(…)* *Le comité étudie le problème d'apprentissage et de la formation professionnelle en vue de participer, s'il y a lieu à l'élaboration d'un programme d'apprentissage et de formation professionnelle.* (Convention collective entre Alimentation Jacques

	Nadeau inc, et le Syndicat des travailleurs et travailleuses du Provigo Baie-Comeau (CSN), 2011-2014)
La formation et l'apprentissage assurent une polyvalence entre les salariés, comme le montre l'extrait suivant :	*ANNEXE « G » INTERCHANGEABILITÉ DES SALARIÉS* *L'Employeur et l'Union reconnaissent qu'il est essentiel d'assurer la polyvalence des salariés qui travaillent à l'intérieur d'un même niveau.* *Ainsi, sans le seul but de permettre la formation et l'apprentissage des tâches inhérentes aux différents postes de travail, l'Employeur peut interchanger les salariés d'un même niveau.* (Convention collective entre Super C, une division du Metro Richelieu inc, et Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce , local 500 (FTQ), 2009-2014)

Fiche synthèse secteur métallurgie

Lors des recherches faites dans le secteur du commerce de la métallurgie, nous avons trouvé un échantillon vaste de 70 conventions collectives. Nous avons donc décidé de cibler notre recherche en utilisant des mots clés. Les mots clés utilisés pour ce secteur ont été les codes SCIAN respectifs au secteur d'activité, soit 331 (première transformations des métaux) et 332 (fabrication de produits métalliques). Les résultats ont permis de ressortir 19 conventions collectives se terminant entre 2011 et 2014. La centrale syndicale de la FTQ est la plus présente dans les conventions observées (10 conventions). Les comités de formation semblent prendre une place plus importante dans le secteur de la métallurgie. Sachant que la majorité des entreprises recensées du secteur comptent 50 salariés et plus, les douze comités de formation proviennent de ces entreprises. Les clauses de changements technologiques prennent place seulement six conventions collectives des 19 analysées. En somme, les pratiques formelles inscrites dans les conventions collectives démontrent qu'il a un intérêt pour le développement des compétences et la formation.

Portrait du secteur d'activité :

En 2003, le secteur de la métallurgie du Québec comptait 147 établissements commerciaux et employait directement 31 200 salariés (Développement économique, innovation et exportation Québec, 2003). Selon Isabelle Mainville, adjointe de direction du CSMO métallurgie, le taux de syndicalisation est de 90%. Le secteur de la métallurgie fait partie des codes SCIAN 331 (première transformation des métaux) et 332 (fabrication de produits métalliques). Le secteur de

la métallurgie comprend la production de métal primaire, sa transformation et la production de produits finis.

Terminologie employée dans les conventions collectives :

Formation, recyclage, développement des compétences, stages en milieu de travail, programme de formation, plan de formation, perfectionnement, qualification, connaissance, épanouissement, aptitude, entraînement, habileté, aptitude, compétence, compagnonnage, comité de relations ouvrières, comité d'installation, comité de coordination, comité paritaire, comité d'adaptation, comité de changements techniques et technologiques

Clauses intéressantes :

Le comité est défini par le paritarisme et est une structure formelle de discussion. L'acquisition de connaissances peut se faire de diverses manières, tel que présenté dans l'extrait suivant :	*LETTRE D'ENTENTE SUR LA FORMATION* *L'employeur encourage tous les salariés à acquérir des connaissances supplémentaires. Pour autant qu'il y ait un lien avec l'emploi occupé, l'employeur consent à supporter financièrement ou autrement tout programme de formation.* *(..)* *Un comité paritaire spécialement crée conseille l'Employeur dans l'application des mesures décrites dans le présent texte.* *En conformité avec la loi favorisant le développement de la main-d'œuvre, divers moyens peuvent être utilisés pour augmenter les connaissances des salariées autant syndiqués que non-syndiqués de la compagnie. Par moyens on entend l'utilisation de ressources extérieures ou encore le transfert de connaissance par d'autres personnes à l'interne.* *Ces activités de formation prennent la forme d'assistance directe au travail, d'entraînement à la tâche, de sessions plus théoriques ou encore sont considérés, des colloques, congrès ou séminaires pourvu qu'ils satisfassent certains critères contenus dans la loi.* (Convention collective entre Métallurgie Castech inc et le Syndicat des métallos, section locale 7801-A (FTQ), 2006-2012)

La formation des salariés est souvent abordée par les clauses de changements techniques ou technologiques, comme le montre l'extrait suivant :	*4.09 CHANGEMENTS TECHNIQUES OU TECHNOLOGIQUES AUX CLASSIFICATIONS EXISTANTES* a) *Dans l'éventualité d'une amélioration technique ou technologique dans le procédé de travail aux classifications existantes, l'Employeur doit, de concert avec le Syndicat, tout mettre en œuvre afin de permettre au salarié affecté de s'adapter aux dites améliorations techniques ou technologiques.* *(…)* *4.10 L'employeur donne l'entraînement nécessaire et convenu entre les deux parties, au salarié directement affecté afin qu'il puisse s'adapter aux dites conditions de changements techniques ou technologiques.* *(...)* (Convention collective entre Velan inc et le Syndicat national des employés de Velan (CSN), 2009-2011)

Bibliographie

Conseil québécois de commerce de détail, 2011. http://www.cqcd.org/ (page consultée le 2 août 2011).

CORAIL, 2011. http://www.corail.gouv.qc.ca (page consulté avril- août 2011)

CSMO textile, 2011. http://www.csmotextile.qc.ca/Accueil/Accueil.shtml (page consultée le 2 août 2011).

CSMO chimie, pétrochimie, raffinage et gaz (Coeffiscience), 2011. http://www.chimie.qc.ca/ (page consultée le 2 août 2011).

Détail Québec, 2008. http://www.detailquebec.com/assets/files/norme_superviseur.pdf (page consultée le 2 août 2011).

Développement économique, innovation et exportation Québec, 2011. http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/par-secteur-dactivite/metallurgie/page/le-secteur-10852/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=12526&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=1f (page consultée le 2 août 2011).

Gouvernement du Québec, 2010. « Le comité sectoriel de la main-d'œuvre de la chimie, pétrochimie, raffinage et gaz,.Résumé des résultats du diagnostic. » http://www.chimie.qc.ca/ (page consultée le 2 août 2011).

Industrie Canada, 2010. http://www.ic.gc.ca/cis-sic/cis-sic.nsf/IDF/cis-sic72deff.html (page consultée le 2 août 2011).

Industrie Canada, 2009. « Le commerce de détail. » http://www.ic.gc.ca/eic/site/retra-comde.nsf/fra/h_qn00143.html (page consultée le 2 août 2011).

NEGOTHÈQUE, 2011. http://negotheque.travail.gc.ca/cgi-bin/recherche/negotheque/recherche-fra.aspx (page consultée avril- août 2011).

Statistiques Canada, 2008. « Graphique B Les taux de syndicalisation les élevés ont été enregistrés dans le secteur public. » http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/commun/fact2/c-g/4168350-fra.htm (page consultée le 2 août 2011)

La concertation en milieu de travail entre employeurs et employés au Québec, en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences

ANNEXE C

ENQUÊTE STATISTIQUE

Amélie Bernier, Ph.D.

sous la direction de Frédéric Lesemann

Groupe de recherche Transpol sur les transformations du travail, des âges et des politiques publiques

WWW.TRANSPOL.ORG

Institut national de la recherche scientifique

Centre - Urbanisation Culture Société

Montréal

octobre 2011

Annexe C - Enquête statistique

Avant-propos et remerciements

Cette recherche a été financée par le Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA) du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO) du Québec. Cette recherche a permis aussi la réalisation d'une brève recension des écrits, d'études de cas et une recension de certaines conventions collectives qui sont tous des produits de cette recherche.

Ce projet a aussi permis de réaliser une étude quantitative à partir de deux questionnaires soumis à un échantillon de 751 entreprises au Québec de moins de 500 employés par l'entremise de 375 employeurs et 376 représentants syndicaux, d'associations de travailleurs ou d'employés.

Un rapport synthèse destiné aux décideurs a été également produit à partir des documents remis au PSRA.

La direction scientifique de ce projet du Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales (TRANSPOL) a été assumée par M. Frédéric Lesemann. La réalisation complète des analyses statistiques ainsi que du présent rapport a été menée par Mme Amélie Bernier, chercheure et co-directrice de Transpol.

Nous tenons à remercier sincèrement les différents partenaires qui nous ont permis de mener à terme ce projet et de manière toute particulière ici, l'enquête statistique soit : le Conseil du Patronat du Québec (CPQ), la CSN, la FTQ et Mme Louise Miller, les Métallos, la CSD et Mme Jacqueline De Bruycker, la SCEP, les TCA-Québec et son directeur régional M. Sylvain Martin ainsi que plusieurs président(e)s de comité de négociation, le Conseil des industriels laitiers du Québec, l'Association québécoise de la quincaillerie et des matériaux de construction (AQMAT), le CIBIM, la Fédération des chambres du commerce du Québec (FCCQ), la Jeune chambre de commerce de Montréal (JCCM), les Manufacturiers et Exportateurs du Québec (MEQ) et le CSMO Maritime.

Nous tenons aussi à remercier quelques personnes clés de la firme Léger Marketing pour leur professionnalisme dans l'ensemble du processus de collecte et des étapes menant à la réalisation de ce projet, soit : Mesdames Sandrine Lépinay, vice-présidente adjointe et Danielle St-Hilaire, analyste ainsi que l'équipe d'interviewers du bureau de Montréal.

Nous tenons également à remercier Madame Malika Hamzaoui coordonnatrice à la Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique (DGARES) au MESS pour sa collaboration à toutes les phases de notre projet.

Les points de vue et opinions exprimés dans ce rapport ne représentent que ceux des auteurs.

A.B.

Introduction

Une enquête statistique a été menée à la fin de l'automne 2010 et au début de l'hiver 2011 auprès d'abord de 375 employeurs d'entreprises de moins de 500 employés au Québec et aussi auprès de 376 employés syndiqués et de leurs représentants d'entreprises de moins de 500 employés[35]. L'objectif de cette enquête statistique visait à répondre à la question générale suivante : La concertation en milieu de travail permet-elle le développement des compétences? La concertation entre employeurs et employés est un enjeu particulièrement pertinent dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, des problématiques d'attraction et de rétention ainsi que des changements technologiques. Pour répondre à notre question centrale et à cette problématique, nous devons identifier les déterminants de la concertation en matière de formation et de développement des compétences. En d'autres mots, le but est d'identifier les facteurs qui contribuent ou qui peuvent contribuer au succès d'une démarche de concertation formelle en matière de formation professionnelle.

La réalisation de l'enquête statistique auprès de deux catégories de répondants soit les représentants syndicaux et les gestionnaires des ressources humaines (le cas échéant), ou les propriétaires d'entreprises a permis de caractériser les déterminants de la concertation au sein de certains milieux de travail et aussi spécifiquement aux déterminants de la concertation en matière de formation professionnelle.

Les questionnaires ont été structurés autour de six principaux thèmes :

1) L'environnement formel de concertation et de formation ;
2) La structure des rencontres : sujets discutés, fréquence des rencontres, disponibilité de l'information, perception du comité patron-employés, etc.
3) Les avantages et les obstacles de la concertation quant à la formation professionnelle
4) La formation au sein de l'entreprise : méthodes d'évaluation des compétences
5) L'innovation et la formation : types d'activités de R&D, importance accordée aux TI, etc.
6) Les caractéristiques de l'organisation : masse salariale, nombre d'employés, âge moyen des travailleurs, etc.

[35] Les six répondants provenant d'entreprises de plus de 500 employés ont été incluent dans l'échantillon à notre demande.

À notre connaissance, aucune recherche ne s’intéresse particulièrement au lien entre la concertation patronale-syndicale au Québec en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Nous présentons dans ce rapport les résultats sous forme de vignette d’informations. Ce format de présentation facilite la lecture des tableaux statistiques et permet de commenter de manière succincte les résultats et de faire les liens avec les études de cas et la recension des conventions collectives.

Nous vous invitons à prendre connaissance de ce rapport selon la structure suivante. D’abord, nous reprenons brièvement les objectifs spécifiques de cette enquête statistique afin de bien comprendre comment elle s’insère dans la globalité du projet. Dans un deuxième temps, nous présentons le cadre de la recherche soit la méthodologie, la définition des principales variables retenues, l’outil de recherche ainsi que la population à l’étude. La troisième partie présente les résultats en débutant par un profil des répondants, suivi des principaux résultats et de nos commentaires.

1. Le cadre de la recherche

Pour ce qui est de la référence théorique, quant à la *concertation* en matière de formation professionnelle, et tel que nous l'avons vu au tout début du rapport dans le chapitre concernant la recension internationale des écrits, cette notion renvoie à celle de *processus* visant à élaborer une démarche commune entre les différents acteurs tels que les employeurs, les employés et leurs représentants. Pour discuter de la concertation, nous référons donc à la notion large de «dialogue social» entre partenaires du milieu du travail à savoir toutes formes de consultation, d'échanges sur des questions d'intérêts communs en matière de travail et particulièrement en matière de formation professionnelle.

Pour être en mesure de guider efficacement nos choix dans les déterminants à retenir pour expliquer une concertation formelle et réussie en matière de formation professionnelle et de structurer nos questionnaires d'enquête, la recension des écrits a mis en évidence trois principaux points d'intérêts, à savoir :

- D'abord, le degré de formalisation de la concertation en milieu de travail permet de faire ressortir que l'émergence d'une concertation plus formelle repose avant tout sur des mécanismes moins structurés. Le degré de formalité permet aussi de comprendre les modalités mêmes de la concertation et la hiérarchisation des décisions. Il semble à l'instar de Markey et Patmore (2009) que la formalité du processus de concertation fluctue selon le niveau de prise de décisions.
- Ensuite, en fonction des explications proposées jusqu'à maintenant, nous pouvons affirmer que les déterminants de la concertation sont influencés par des facteurs contextuels, à savoir : des raisons économiques qui peuvent justifier la mise en place de pratiques collaboratives ou non entre les différents acteurs, des politiques et des institutions déjà en place qui permettent de créer un environnement favorable à une collaboration formelle et à une structure de coopération, au climat de travail et à celui des relations de travail qui permettent de créer un environnement favorable ou moins favorable à des ententes sur des sujets communs ainsi qu'à l'établissement ou encore la pérennité d'une confiance entre les parties.

- Un troisième élément d'intérêt concerne les acteurs et les façons (moyens, outils, pratiques) qu'ils peuvent s'approprier la concertation en matière de formation. Selon Lamoureux (1996), la concertation ne peut être analysée sans que l'on considère en toile de fond le repositionnement de l'État et des différents acteurs sur la question de la formation et le développement des compétences, dans le cas qui nous concerne. Nous pouvons ajouter aussi que le processus de concertation n'est pas unique aux acteurs dits traditionnels (syndicats, associations accréditées, patronat), mais demande la participation de d'autres instances ou acteurs, comme c'est le cas en matière de formation de la main-d'œuvre avec les comités sectoriels, les mutuelles de formation, les pourvoyeurs de services (consultants externes, écoles et institutions), etc.

En résumé, à partir de la littérature consultée, nous retenons 4 catégories de facteurs permettant d'expliquer la concertation en milieu de travail.

Catégories de facteurs
Constituants de la concertation (forme, conditions, méthodes, sujets)
Variables structurelles (contexte, historique des relations de travail, climat de travail, conflits, secteurs, taille, etc.)
Variables stratégiques (normes professionnelles, présence d'innovation technologique, offre de formation, etc.)
Caractéristiques liées aux acteurs (degré d'implication, de satisfaction, âge, genre)

Par ailleurs, une question demeure : quels sont les déterminants propres à la concertation en matière de formation professionnelle ? Cette question centrale à notre enquête statistique permettra de vérifier si les déterminants de la concertation en milieu de travail sont aussi ceux relatifs à la formation professionnelle au sein des entreprises.

2. Méthodologie

Nous avons mandaté la firme Léger Marketing pour réaliser une étude qui vise à examiner et à documenter les pratiques liées à la concertation en milieu de travail en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

2.1 Mesures des principales variables : concertation et formation

2.1.1 Mesures de la variable de concertation

Les chercheurs et les praticiens définissent des concepts pour s'entendre sur un vocabulaire commun afin d'expliquer une même réalité. Pour certains, il est impératif que la concertation soit définie notamment pour en distinguer ses notions associées telles que la consultation et le partenariat. Comme le suggère Dufour (2003) et Laforest (1999), on peut définir la concertation comme un *processus volontaire* impliquant la collaboration d'au moins deux acteurs, dans le cas qui nous concerne au moins un représentant de l'employeur et un représentant des employés, afin d'obtenir un accord sur un sujet donné. Cet accord peut porter sur la totalité du sujet traité ou uniquement sur une partie. Cette définition est également retenue par Lamoureux (1996) qui précise que la concertation est un processus reposant sur la négociation et visant à produire un compromis entre les parties. Lamoureux met en évidence trois éléments que nous trouvons particulièrement intéressants puisqu'ils permettent de caractériser simplement ce qu'on entend par la concertation soit : un processus volontaire décisionnel. À notre avis, définir la concertation comme un *processus* renvoie à la notion formelle de *système*, tel que nous l'entendons en relations industrielles, composé d'un contexte, d'acteurs et d'une production de règles. Un processus *volontaire* précise «qu'aucune présence ne peut être imposée par une quelconque autorité» (Lamoureux, 1996 : 4). Enfin, la concertation comme processus *décisionnel* rend compte d'un certain pouvoir des acteurs dans l'établissement, l'élaboration, la création de règles au sein d'un contexte spécifique.

Par ailleurs, nous devons effectuer une la lecture large de cette définition afin de ne pas limiter cette interprétation à un processus strictement formel qui pourrait donc renvoyer uniquement à

des règles négociées par les acteurs. Nous pensons en effet que la production de règles (ou d'accords) peut émerger de discussions informelles.

D'un autre côté, nous sommes portés à croire tout de même que la définition proposée par Lamoureux (1996) est trop limitative pour notre projet puisqu'elle ne permet pas de tenir compte des préoccupations des représentants syndicaux rencontrés en début de projet concernant la difficulté de bien saisir la notion de concertation (« la notion de concertation n'est pas utilisée dans les entreprises, on parle plutôt de consultation…»). Ainsi, nous avons été sensibles à cette recommandation et nous avons tenu à rendre cette notion plus compréhensible pour nos répondants éventuels issus notamment de milieux syndiqués. C'est notamment pour cette raison, que nous avons retenu la notion concertation/consultation tout au long de l'enquête et ce tant auprès des employeurs que des représentants d'employés ou des employés eux-mêmes. En d'autres mots, il faut donc noter que cette proposition de retenir «concertation/consultation» ne tient pas compte volontairement d'une distinction entre le concept de concertation et ses concepts apparentés tels que la consultation et le partenariat, comme le suggère Lamoureux (1996), et ce dans un souci de répondre aux préoccupations exprimées par les partenaires.

Dans cette logique, nous pouvons retenir que dans le cadre de ce projet de recherche:

1) L'objet du processus de concertation est la formation professionnelle et le développement des compétences

2) Le succès du processus de concertation sera mesuré selon la capacité à produire un consensus ou un accord en matière de formation de la main-d'œuvre et développement des compétences.

Par ailleurs, nous souhaitons trouver à quelles finalités la notion de concertation/consultation au sein de l'entreprise font référence. Les énoncés retenus sont inspirés notamment de Beuret (2006), Guiheneuf et al. (2006) et de Mermet (1998). Pour y arriver nous avons mesuré la concertation/consultation à l'aide de 6 énoncés (indicateurs) sur une échelle allant de 1 (Totalement en désaccord) à 4 (Totalement en accord), soit :

Q.22 Selon vous, dans votre milieu de travail, la concertation/consultation en général fait référence à quelles actions ? Indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord avec chacune des notions suivantes :

7. *Favoriser la résolution de problèmes*
8. *Construire un projet commun*
9. *Créer un partenariat*
10. *Respecter les intérêts de l'autre partie*
11. *Adopter une approche gagnant/gagnant*
12. *Partager de l'information*

Ensuite, nous avons cherché décrire les rencontres de concertation/consultation en matière de formation professionnelle. La variable de concertation en matière de formation professionnelle a été mesurée à l'aide de six (6) énoncés sur une échelle allant de 1 (Totalement en désaccord) à 4 (Totalement en accord), soit :

Q.15 Si vous aviez à décrire vos rencontres de concertation/consultation où vous discutez avec les employés ou leurs représentants de la formation professionnelle, que diriez-vous ? Indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord avec chacune des notions suivantes :

7. *Nos échanges d'information sont réguliers (Q15a)*
8. *Les rencontres se déroulent dans une atmosphère de bonne foi (Q15b)*
9. *L'exploration des problèmes et des solutions est conjointe (Q15c)*
10. *Les rencontres favorisent le transfert de connaissances en milieu de travail (Q15e)*
11. *Les discussions sont à sens unique (Q15f)*
12. *Nous prenons des décisions conjointes sur la formation des employés (Q15g)*

Par ailleurs, deux variables quantitatives ont été retenues pour mesurer sur une échelle variant de 1 à 10 l'approche générale de la direction de l'entreprise et des représentants des employés pour négocier de tous les sujets liés aux conditions de travail ainsi que des sujets liés plus spécifiquement à la formation professionnelle :

Q.16 Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie " Confrontation " et 10 signifie " Collaboration ", indiquez l'approche générale de la direction de l'entreprise [ou des représentants des employés] pour négocier de tous les sujets liés aux conditions de travail.

Q.17 Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie " Confrontation " et 10 signifie " Collaboration ", indiquez l'approche générale de la direction de l'entreprise

[ou des représentants des employés] pour négocier des sujets liés à la formation professionnelle.

Suite à notre recension des écrits, nous avons retenu aussi que l'un des facteurs possiblement explicatifs d'une approche de concertation réussie est l'établissement d'un lien de confiance entre les parties. Ce lien de confiance peut aussi être capté par l'historique des relations de travail ou encore le climat de travail (Bettache et al. 2010; Tremblay et Rolland, 2003; Jalette et Bergeron, 2002). Dans ce sens, on peut dire à l'instar de Laflamme (1987) et de Lévesque et Mager (1995) que la concertation est en quelque sorte indissociable de la notion de conflits, puisque dans toutes les dynamiques de relation entre les acteurs, il peut aussi bien y avoir coopération que confrontation, donc un processus de marchandage pour en arriver à des compris. C'est aussi pour cette raison qu'une partie de la littérature recensée traite de la concertation sous l'angle de «nouveaux rapports sociaux basés sur une coopération-conflictuelle» (Lamoureux, 1996; Lévesque et Mager, 1995). Bien qu'il n'y ait pas de relation clairement identifiée entre la concertation et les pratiques de formation au sein des entreprises ou les décisions relatives au développement des compétences, on pourrait s'attendre à ce que la relation entre les acteurs au niveau de l'entreprise soit davantage marquée par la collaboration et donc par la perception d'un bon climat de travail.

La perception d'un bon climat de travail peut être un indicateur d'un environnement dans lequel l'employeur et les employés ont des intérêts communs pour assurer le développement des compétences.

Une autre piste de recherche provient de l'apport possible de l'effet complémentaire entre le climat de travail et la présence de mécanismes formels de concertation. Cette proposition prendrait notamment origine dans les travaux de Bellman (1992) sur la qualité des relations de travail. Les partenariats permettent non seulement aux acteurs de prendre part activement aux décisions de formation continue, mais visent une approche de collaboration à long terme en matière de développement des compétences au sein des milieux de travail.

À ce titre, pour bien caractériser la notion de concertation/consultation, nous nous sommes intéressés aussi à la notion de «confiance» et à l'existence de conflits, de griefs ou de plaintes au

cours de la dernière année (12 mois) se rapportant plus particulièrement à la formation professionnelle.

> *Q.19 Faites-vous confiance aux représentants des employés dans le processus de concertation/consultation en matière de formation professionnelle au sein de votre entreprise ? Indiquez votre niveau de confiance sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie une méfiance totale et 10 signifie une confiance absolue.*
>
> *Q.21 Au cours de la dernière année (12 mois), y a-t-il eu des conflits, des griefs ou des plaintes se rapportant à la formation professionnelle des employés ?*
>
> *Q.21a À votre connaissance, y a-t-il déjà eu des griefs ou des plaintes se rapportant à la formation professionnelle des employés ?*

2.1.2 Mesures de la présence de mécanismes formels

Un des intérêts de cette recherche est de montrer si effectivement la présence de mécanismes dit formels (tels que la présence de comité, d'accords ou de clauses dans la convention collective, des rencontres en continue), est un facteur qui peut favoriser la concertation en matière de formation professionnelle.

> Ainsi, nous nous attendons à ce que plus le contexte dans lequel la concertation s'inscrit est institutionnalisé, où l'on retrouvera davantage de clauses, de comités, d'accords formels, de structure organisationnelle ou de pratiques liées à la formation professionnelle, plus la concertation entre les acteurs devrait être structurée, collaborative et exigeante en termes de résultats en matière de formation et de développement des compétences.

Afin de prendre en considération toute l'importance que nous pouvons accorder à la présence de mécanismes formels comme constituantes d'un processus de concertation concernant la formation professionnelle et aussi les difficultés liées à la participation à un tel comité, nous proposons six (6) énoncés spécifiques à ces préoccupations :

> *Q.3 Dans le cadre de la convention collective actuelle, existe-t-il des dispositifs (clause, lettre d'entente, accord écrit) concernant la formation de la main-d'œuvre au sein du milieu de travail ?*

□ *Oui*
□ *Non*

Q.4 A) La convention collective actuelle prévoit-elle des mécanismes formels dédiés au développement des compétences en milieu de travail ?

□ *Oui → Q4.B*
□ *Non*

Q.4 B) Ces mécanismes formels sont-liés à une démarche de consultation, de collaboration, de concertation avec l'employeur concernant le développement des compétences des employés ?

□ *Oui*
□ *Non*

Q.7 A) Dans le cadre de vos fonctions, vous arrive-t-il de participer à un comité, un groupe de travail ou à des rencontres pour discuter avec votre employeur [ou les représentants des employés] de la formation offerte dans l'entreprise ?

□ *Oui*
□ *Non → Q7.B*

Q.7 B) Quelle est la principale raison pour laquelle vous ne participez pas à ce genre de comité ou de rencontre ?

□ *Je suis trop occupé par mon travail*
□ *Je ne suis pas convié à y participer*
□ *Les rencontres sont à l'extérieur des heures normales de travail*
□ *Ça ne fait pas partie de mes fonctions*
□ *Ça ne m'intéresse pas*
□ *Autres, précisez :* _____
□ *Je préfère ne pas répondre*

Comme le présente Bettache (2010) dans son travail de recherche, les comités représentent le mécanisme de concertation le plus courant dans les milieux de travail. **Toutefois au-delà de la présence de comité, ce qui est plus intéressant à observer, à notre avis, ce sont : 1) la dynamique liée à la présence de ces comités; 2) l'existence réelle du paritarisme; 3) les sujets discutés 4) les résultats obtenus en matière de formation professionnelle.**

Un comité paritaire

Nous nous attendons à ce que la majorité des comités soit issue d'une convention collective ou encore d'une initiative de l'un des acteurs. Par comité paritaire, bipartite, conjoint ou mixte on entend un comité qui est composé d'un nombre égal de représentants de l'employeur et de représentants des travailleurs. Il ne doit pas y avoir plus de représentants de la direction siégeant au comité que de représentants des employés.

Afin de mesurer l'apport réel d'un comité patron-employés comme un mécanisme innovateur de concertation, nous devons d'abord mesurer la présence ou l'absence d'un tel comité, sa composition, les sujets discutés entre les parties, la dynamique des échanges et ensuite mesurer la portée des actions du comité non seulement en matière de formation professionnelle mais aussi au niveau d'indicateurs de performance. Pour y arriver, nous retenons sept (7) énoncés :

Q.12 Existe-t-il un comité patron-employés qui concerne principalement la concertation/consultation plutôt que la négociation ? Ces comités peuvent être appelés groupes de travail, groupe de co-développement, forum, rencontre de travail, etc.

- ☐ *Oui*
- ☐ *Non → Q.14*

Q.12 A) Depuis combien de temps, ce comité a-t-il été mis en place ?

- ☐ *Moins de 1 an*
- ☐ *De 1 à 3 ans*
- ☐ *De 4 à 6 ans*
- ☐ *Plus de 6 ans*
- ☐ *Je ne sais pas*

Q.12 B) Quels sont les sujets liés à la formation discutés dans ce type de comité ? (Cochez tous ceux qui s'appliquent)

- ☐ *Contenu des programmes de formation*
- ☐ *Définition des compétences requises par les employés*
- ☐ *Transmission des connaissances entre les employés*
- ☐ *Techniques d'apprentissage*
- ☐ *Accès aux activités de formation*
- ☐ *Aucun sujet lié à la formation des employés*
- ☐ *Autre, précisez* _____

Q.12 C) Combien de personnes en moyenne forment un tel comité ?

Q.12 D) À quelle fréquence ont lieu ces rencontres ?

- ☐ *Au moins une fois par semaine*
- ☐ *Au moins une fois par mois*
- ☐ *Au moins une fois au trois mois*
- ☐ *Au moins une fois par année*
- ☐ *Au besoin*

Q.13 Selon vous, les décisions prises en matière de formation professionnelle par le comité patron-employés ont-elles permis :

	Oui	*Non*	*Ne s'applique pas*
D'améliorer la qualité de la formation offerte	*1*	*2*	*9*
D'offrir plus de formation	*1*	*2*	*9*
De retenir les employés qualifiés	*1*	*2*	*9*
De favoriser les échanges entre les employés plus vieux et les plus jeunes	*1*	*2*	*9*
D'améliorer le climat de travail	*1*	*2*	*9*
D'améliorer la productivité des travailleurs	*1*	*2*	*9*
De mieux utiliser les nouvelles technologies	*1*	*2*	*9*

2.1.3 Mesures des variables portant sur la formation, le transfert et les outils utilisés

Comme nous l'avons précisé dans notre recension des écrits, très peu de travaux traitent spécifiquement de la concertation en matière de formation et de développement des compétences et ce, même si quelques travaux récents menés au Québec sur la démarche de transfert de compétences (De Bruycker, 2008 : 43 et suiv.) ont montré l'importance d'une concertation réussie entre tous les acteurs pour assurer le succès du transfert de compétences, quelle qu'en soit la forme dans la pratique (mentorat, compagnonnage, communauté de pratique, etc.).

Nous constatons aussi, à l'instar de la Commission des partenaires du marché du travail, l'insuffisance d'informations sur la pertinence des pratiques de concertation en matière de formation de la main-d'œuvre dans les entreprises québécoises. Au-delà de leur grande hétérogénéité et de la durée importante du processus de concertation (De Bruycker, 2008), lorsqu'il est question spécifiquement du développement et de la reconnaissance des compétences

en milieu de travail, on sait peu de choses quant au processus de concertation et au sujet de ses conditions optimales et/ou de ses facteurs contraignants.

> Le fait que peu de travaux aient traité de la question jusqu'à maintenant, ne signifie pas pour autant le peu d'intérêt pour la problématique, mais réside, à notre avis, dans la difficulté d'accéder à des terrains de recherche ouverts à discuter de leur vécu, en d'autres mots de partager avec la communauté scientifique leurs réussites, leurs déceptions mais aussi leurs échecs en matière de formation et de développement des compétences.

La présence de formation au sein des milieux de travail est donc une condition essentielle à la sélection de nos participants, puisqu'un milieu de travail où l'offre de formation est nulle ne permettrait pas de documenter adéquatement la question du développement des compétences et de la formation en lien avec la concertation en milieu de travail. Nous mesurons l'offre de formation et son importance au sein du milieu de travail par la voie de trois (3) indicateurs comme suit :

Q.9 Votre employeur finance-t-il des activités de formation pour les employés durant les heures normales de travail ?

- ☐ *Oui*
- ☐ *Non*

Q.10 A) Votre employeur finance-t-il des activités de formation à l'extérieur des heures de travail ?

- ☐ *Oui*
- ☐ *Non*

Q.11 Selon vous, votre employeur [ou la direction de l'entreprise] accorde quelle importance à la formation professionnelle de la main-d'œuvre au sein de son entreprise ?

- ☐ *Faible*
- ☐ *Moyenne*
- ☐ *Élevée*
- ☐ *Très élevée*

Toutefois, le contraire n'est pas nécessairement faux :

L'absence d'offre de formation au sein du lieu de travail ne signifie pas pour autant que la problématique du développement des compétences est évacuée complètement des préoccupations des acteurs.

La **question 32** permettra de capter cette proposition :

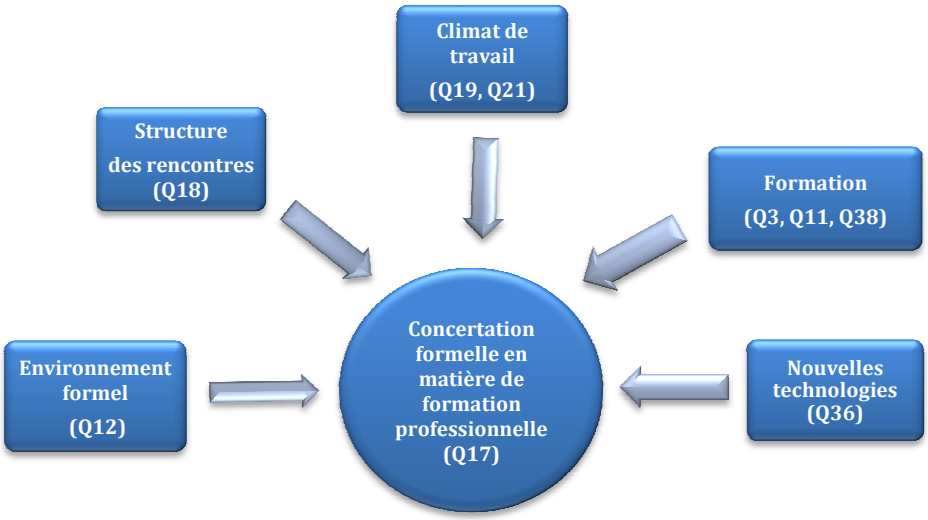
Q.32 Indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants se rapportant à la formation professionnelle des employés.

	Totalement en désaccord	*En désaccord*	*En accord*	*Totalement en accord*	*Ne s'applique pas*
Des activités de développement professionnel (ex. coaching, formation) sont continuellement offertes aux employés.	*1*	*2*	*3*	*4*	*9*
Le développement des compétences des employés à l'extérieur de l'entreprise est fortement encouragé (ex. cours dans un établissement scolaire, certification, congé d'éducation...).	*1*	*2*	*3*	*4*	*9*
Au sein de mon entreprise, on tente autant que possible de permettre aux employés d'utiliser leurs compétences respectives.	*1*	*2*	*3*	*4*	*9*
Des plans individuels de formation sont disponibles pour répondre aux besoins spécifiques des employés.	*1*	*2*	*3*	*4*	*9*
Les décisions se rapportant à la formation professionnelle des employés sont prises avec leur entière collaboration.	*1*	*2*	*3*	*4*	*9*

2.2 Le modèle conceptuel

Ainsi, nous retiendrons un modèle permettant d'estimer particulièrement l'effet de certaines caractéristiques organisationnelles et structurelles (les déterminants) sur une mesure de la concertation en matière de formation professionnelle au sein des entreprises. Pour les fins de ces estimations et parce que l'on veut connaître les déterminants de la concertation en matière de formation professionnelle (Q17), nous concentrerons nos efforts analytiques sur les variables suivantes : la présence de dispositifs de concertation concernant la formation (Q3) dans la convention collective, la présence de comité (Q12), la structure des rencontres (les variables liées au climat de travail (Q19, Q21), les variables liées à la formation soit l'importance accordée à la formation (Q11) et à la perception liée au niveau de qualification de la main-d'œuvre (Q38) et le niveau d'utilisation des nouvelles technologies (Q36). L'ensemble de notre modèle empirique est illustré à la figure 1.

Figure 1 – Modèle empirique



2.2.1 Les attentes et les propositions

Nous pouvons résumer nos attentes empiriques à l'aide du tableau ci-après. La première colonne représente l'ensemble des variables indépendantes introduites dans notre modèle de base, la deuxième colonne représente les signes attendus des relations entre les variables explicatives et notre **variable dépendante**, la concertation formelle en matière de formation professionnelle au sein des emplacements (Q17).

Variables explicatives	Sens attendu des relations avec la VD
Variables liées à l'environnement formel	
Présence d'un syndicat (Q1a)	+
Dispositifs de concertation concernant la formation (Q3)	+
Mécanisme (Q4a; Q4b)	?
Comité (Q12)	+
Variables liées à la structure des rencontres	
Participation (Q7a)	+
Rencontre (Q12c; Q12e)	?
Variables liées au climat de travail	
Climat et conflits (Q19; Q21)	?
Variables liées à la formation	
Financement (Q9, Q10)	+
Importance (Q11)	+
Qualification (Q38)	?
CSMO (Q46)	?
Variables liées aux nouvelles technologies	
Niveau d'utilisation (Q36)	?
Variables de contrôle	
Année entreprise (Q39)	
Taille (Q41)	
Secteur d'activité (Q44b)	

2.2.2 Outil de collecte de données

La collecte de données a été effectuée à l'aide de deux questionnaires. Le questionnaire à l'intention des employeurs et celui à l'intention des employés et de leurs représentants ont été

structurés autour de six principaux thèmes suivants : L'environnement formel de concertation et de formation ; La structure des rencontres : sujets discutés, fréquence des rencontres, disponibilité de l'information, perception du comité patron-employés, etc. ; Les avantages et les obstacles de la concertation quant à la formation professionnelle ; La formation au sein de l'entreprise : méthodes d'évaluation des compétences ; L'innovation et la formation : types d'activités de R&D, importance accordée aux TI, etc. ; Les caractéristiques de l'organisation : masse salariale, nombre d'employés, âge moyen des travailleurs, etc.

La version du questionnaire à l'intention des représentants de l'employeur est composée de 59 questions, et l'autre version, à l'intention des représentants syndicaux et des employés, est composée de 48 questions. Des questions similaires ont été retenues afin de permettre un portrait comparatif entre les deux échantillons et de dégager les points de vue des acteurs de la concertation. En tout, pour l'enquête réalisée auprès des employeurs, l'échantillon de base comportait 9967 répondants, l'échantillon effectif s'est élevé à 3728 répondants. De ce nombre, nous avons eu 636 refus, 3353 entrevues téléphoniques non complétées, 35 entrevues incomplètes, pour un **taux de réponse de 65,3 %,** soit 375 employeurs. Pour ce qui est de l'enquête web réalisée auprès des employés et de leurs représentants, 23981 courriels ont été envoyés. De ce nombre, 5352 panelistes ont ouvert le lien du sondage, et 376 entrevues ont été complétées, pour un **taux de réponse de 20,4 %.**

Étude téléphonique auprès des employeurs	
ÉCHANTILLON DE BASE	**9967**
Numéros non-valides	291
Pas de service	226
Non-résidentiel	20
Fax / modem / cellulaire / téléavertisseur	27
Numéro en double	18
Numéros hors-échantillon	**5948**
Langue étrangère	1
Non admissible	22
Non-qualifié	83
Mauvais contact	580
Quota atteint	5262
ÉCHANTILLON EFFECTIF	**3728**
Entrevues non complétées	3353
Refus	636
Pas de réponse	217
Répondeur	1899
Occupé	53
Incomplet	35
Rendez-vous	**513**
ENTREVUES COMPLÉTÉES	**375**
Taux de réponse :	65,3%

Étude web auprès des employés	
Courriels envoyés	23981
Courriels ayant rebondi (boîte de courriels pleine ou adresse invalide)	119
Panelistes n'ayant pas ouvert le lien du sondage (peut avoir ouvert le courriel ou non)	18510
Panelistes ayant ouvert le lien du sondage	**5352**
Non admissibles (en raison des questions filtres)	4487
Entrevues non complétées	489
Entrevues complétées	**376**
Taux de participation :	20,4%

Nous nous permettons quelques commentaires et précisions

Note 1: Les données que nous possédons pour calculer le taux de participation, **dans le cadre de l'étude Web** auprès des employés et de leurs représentants, ne permettent pas de faire la différence entre les répondants qui ont ouvert leur courriel ou non. Ainsi, un répondant peut avoir lu le courriel et volontairement avoir refusé de cliquer sur le lien pour répondre au sondage, comme il peut n'avoir jamais vu le courriel. Dans ces deux cas, les répondants sont comptés comme des refus. Il en résulte ainsi une estimation pessimiste du taux de participation réel.

Note 2 : La **base totale** des sections « La structure des rencontres », « Les avantages et les obstacles de la concertation » et « La formation professionnelle au sein de l'entreprise » est de **374 pour l'échantillon des employeurs**. Il s'agit de toutes les entreprises, sauf celle n'ayant pas de convention collective, ne participant pas à un groupe de travail sur la formation professionnelle, ne finançant pas d'activités de formation à l'extérieur des heures de travail et dont la direction accorde une faible importance à la formation.

Note 3 : Bien que **l'utilisation d'un sondage Web peut s'avérer fort attrayant, il comporte certaines difficultés méthodologiques** à connaître avant le début d'un terrain de recherche. Nous partageons donc notre expérience ici. Nous pensons que les éléments suivants doivent être pris en considération avant d'opter pour un sondage en ligne (Web) : l'objet d'étude, la familiarisation de l'outil ou de l'environnement numérique par les répondants, le temps de programmation des questionnaires, la période de préparation (lettre de sollicitation envoyée aux répondants) et l'appui des partenaires.

2.2.1 Population visée par l'étude

2.2.1.1 Les employeurs : directeurs de RH ou propriétaires

Pour mener à bien cette étude, un sondage téléphonique a été réalisé auprès de 375 employeurs d'entreprises de moins de 500 employés. Au total, 300 entreprises syndiquées et 75 entreprises non syndiquées ont été questionnées. À la demande des partenaires, il a été clarifié que l'étude devrait viser des entreprises d'au moins 100-150 employés, et non pas de toutes petites PME. Deux raisons expliquent cette demande. D'une part, il faut des entreprises d'une certaine taille pour qu'on puisse y trouver des pratiques de concertation significatives et d'autre part, parce que la CPMT ne vise pas nécessairement à s'adresser en priorité aux petites PME. De plus, les entreprises devront, pour faire partie de l'échantillon de l'enquête, avoir par définition, un syndicat ou une association de travailleurs/employés de manière à pouvoir faire état de pratiques organisées ou structurées de concertation.

Pour mener à bien cette étude, un sondage téléphonique a été réalisé auprès de 375 employeurs d'entreprises de moins de 500 employés. Les entrevues téléphoniques ont eu lieu du 20 septembre 2010 au 25 janvier 2011. La durée moyenne des entrevues a été de 20 minutes.

Nous nous permettons une remarque méthodologique

Bien que la requête liée à la taille des entreprises ait été soulevée en début de projet, nous avons souhaité couvrir un plus large éventail d'entreprises (taille), puisque l'hypothèse selon laquelle la taille influence positivement le degré de formalité de la concertation pourrait ne pas être solide empiriquement.

Par ailleurs, nos résultats montrent que les mécanismes formels semblent davantage être présents en fonction du nombre d'employés : dans **35,8 %** pour les organisations de 50 à 99 employés, dans **44,1 %** des cas pour les entreprises de 100 à 249 employés et dans **54,8 %** des cas pour les entreprises de 250 à 499 employés.

2.2.1.2 Les employés et leurs représentants

Pour mener à bien cette étude, un sondage a été réalisé sur Internet auprès de 370 employés syndiqués d'entreprises de moins de 500 employés ainsi qu'auprès de six employés syndiqués d'entreprises de plus de 500 employés. Pour réaliser cette autre étude, un sondage en ligne a été mené auprès de 376 employés syndiqués. Les entrevues Web ont eu lieu du 28 septembre 2010 au 8 février 2011. La durée moyenne des entrevues a été de près de 17 minutes.

2.3 Portrait statistique des répondants

Brièvement, les répondants issus de notre échantillon d'employeurs peuvent être caractérisés par le profil suivant : 63,9 % d'entre eux occupent une fonction décisionnelle au sein de l'organisation soit directeur RH, directeur général, gestionnaire ou encore propriétaire de l'entreprise. Au niveau de la taille des organisations, 39,8 % ont moins de 50 employés, tandis que 60,3 % ont 50 employés et plus. Au niveau de la répartition selon l'âge : 49,6 % sont âgés de 39 ans et moins, et 50,4 % ont 40 ans et plus, dont 6,8 % ont plus de 50 ans. Parmi nos 375 répondants, 11,1 % affirment que leur entreprise entretien des liens avec un CSMO. Parmi les 300 entreprises syndiquées, la centrale qui regroupe le plus de travailleurs en ordre croissant est la FTQ (30,2 %) de l'échantillon, ensuite la CSN (21,7 %), la CSD (9,2 %) et les TUAC (6,8 %). Enfin, les principaux secteurs d'activités représentés dans le cadre de cette enquête sont : la fabrication (22,1 %), la construction (17,3 %) et le commerce de détail (11,7 %).

TABLEAU 1a
Profil des employeurs

Caractéristiques	Pourcentage	
Principale fonction (où 63,9 % occupent une fonction décisionnelle)	Directeur RH Directeur général/gérant Propriétaire Adjointe à la direction Gestionnaire	25,1 % 12,5 % 10,9 % 10,1 % 5,3 %
Âge moyen des travailleurs au sein de l'organisation	15 à 29 ans 30 à 39 ans 40 à 49 ans 50 ans et plus	9,5 % 40,1 % 43,6 % 6,8 %

Taille des entreprises	Moins de 5 employés 5 à 49 employés 50 à 99 employés 100 à 499 employés	0,3 % 39,5 % 28,3 % 32,0 %
Lien avec un CSMO	Oui	11,1 %
Parmi les 300 entreprises syndiquées, la centrale qui regroupe le plus de travailleurs	FTQ CSN CSD TUAC	30,2 % 21,7 % 9,2 % 6,8 %
Principaux secteurs d'activités	Fabrication Construction Commerce de détail	22,1 % 17,3 % 11,7 %
Source : Enquête sur la concertation en milieu de travail, 2011, n = 375		

Pour ce qui est du profil des répondants issus de l'enquête réalisée auprès des employés et de leurs représentants, nous pouvons retenir les caractéristiques suivantes : Environ 1 employé sur 10 (12 %) affirme exercer une fonction de représentation syndicale (délégué, représentant, président, vice-président, trésorier). Au niveau de la taille des organisations, 26,2 % ont moins de 50 employés, tandis que 73,8 % ont 50 employés et plus, dont 1,4 % ont plus de 500 employés (6 organisations). Au niveau de la répartition selon l'âge : 44,9 % sont âgés de 39 ans et moins, et 55,1 % ont 40 ans et plus, dont 5,6 % ont plus de 50 ans. Parmi nos 375 répondants, 3,8 % affirment que leur entreprise entretien des liens avec un CSMO. Parmi l'ensemble de notre échantillon, la centrale qui regroupe le plus grand nombre de travailleurs en ordre croissant est la CSN (28,5 %) de l'échantillon, ensuite la FTQ (28,0 %), la CSQ (11,4 %) et la CSD (8,5 %). Enfin, les principaux secteurs d'activités représentés dans le cadre de cette enquête sont : les services publics (22,1 %), les services d'enseignement (13,7 %) et la fabrication (12,9 %).

TABLEAU 1b **Profil des représentants et des employés**		
Caractéristiques	**Pourcentage**	
Principale fonction (Environ 1 employé sur 10 (12 %) affirme exercer une fonction de représentation syndicale, *c'est-à-dire 45 répondants sur les 376*)	Délégué syndical Représentant syndical Président du syndicat Vice-prés. du syndicat Trésorier	27,4 % 21,9 % 16,1 % 12,5 % 7,5 %
Âge moyen des travailleurs au sein de l'organisation	15 à 29 ans 30 à 39 ans 40 à 49 ans 50 ans et plus	5,2 % 39,7 % 49,5 % 5,6 %
Taille des entreprises	Moins de 5 employés 5 à 49 employés 50 à 99 employés 100 à 499 employés *500 employés et +*	2,1 % 24,1 % 20,8 % 51,6 % 1,4 %
Lien avec un CSMO	Oui	3,8 %
Parmi l'ensemble des répondants, la centrale qui regroupe le plus de travailleurs	CSN FTQ CSQ CSD	28,5 % 28,0 % 11,4 % 8,5 %
Principaux secteurs d'activités	Services publics Services d'enseignement Fabrication	22,1 % 13,7 % 12,9 %
Source : Enquête sur la concertation en milieu de travail, 2011, n = 376		

3. Analyse des résultats

La présentation des résultats sera réalisée par vignette, c'est-à-dire que nous diviserons le rapport non pas en fonction des différentes sections du questionnaire, mais en fonction de la pertinence des résultats et de la contribution de nos résultats à la compréhension du phénomène de la concertation en matière de formation de la main-d'œuvre au Québec. Ainsi, nos ferons ressortir x faits saillants de l'enquête. Pour chacun de ces faits, nous présenterons d'abord les résultats dans un tableau, ensuite nous analyserons les résultats obtenus et tenterons de dégager des liens avec notamment les études de cas réalisés et les observations obtenues suite à l'analyse descriptive des conventions collectives.

3.1 Environnement formel de concertation et de formation

3.1.1 Pour les employeurs

Les conventions collectives d'environ 7 entreprises syndiquées sur 10 (72,5 %) ont des dispositifs (clause, lettre d'entente, accord écrit) concernant **la formation de la main-d'œuvre au sein du milieu de travail,** tandis que 27,5 % n'en n'ont pas. Pour ce qui est des mécanismes formels dédiés au développement des compétences en milieu de travail, les réponses obtenues sont assez partagées : **47,4 % des employeurs répondants (n = 289) ont indiqué que leur convention collective prévoyait ce genre de dispositif**, tandis que 52,6 % des conventions collectives n'en prévoit pas.

Lorsque l'on s'intéresse à la présence de mécanismes formels liés à une démarche de consultation, de collaboration, de concertation concernant le développement des compétences des employés, **82,9 % des conventions collectives des entreprises répondantes (n=129) ont prévu des mécanismes liés à la démarches de concertation/consultation,** tandis que 17,1 % n'en prévoit pas. Un autre mécanisme qui a été identifié comme un facteur explicatif d'une démarche de concertation réussie (Bettache, 2010), c'est **la présence d'un comité mixte patron-employés**. Comme nous l'avons précisé plus tôt dans ce rapport, ce n'est pas nécessairement la présence qui a un effet possible sur la réussite d'une démarche de concertation, mais davantage la dynamique qui s'en dégage, les sujets discutés, la fréquence des rencontres et l'implication de ses membres. À ce titre, nos résultats montrent que sur un échantillon de 373 entreprises répondantes, 57,1 %

d'entre elles n'ont pas de comité patron-employés qui concerne la concertation plutôt que la négociation, alors que 42,9 % en ont un.

Par ailleurs, on peut observer que les entreprises syndiquées **n'ont pas plus tendance** à avoir un comité de ce genre **puisque 45,8 % des entreprises syndiquées** (n=300) **ont un comité patron-employés** comparativement à 54,2 % qui n'en n'ont pas. Toutefois, les entreprises syndiquées ont plus de chances d'avoir ce type de comité que les entreprises non syndiquées (soit 45,8 % comparativement à 31,1 %). Dans le cadre de leur emploi, **69,6 % des répondants (n=261) ayant des fonctions de direction participent à un comité, à un groupe de travail ou à des rencontres pour discuter avec les employés de la formation offerte au sein de leur entreprise.** Pour ceux qui ne participe pas à ce genre de comité ou de rencontre, les principales raisons évoquées sont : que **ça ne fait pas partie de leurs fonctions (27,7 %),** qu'ils ne sont pas convié à y participer (5,4 %) ou encore que d'autres employés qui s'en occupent (4,5 %). Le manque de temps (1,8 %) n'est donc pas un facteur susceptible d'influencer la participation à un comité de ce genre, ni le fait que les rencontres soient à l'extérieur des heures normales de bureau (1,8 %).

Pour les entreprises qui ont un comité mixte patron-employés (n=152), 45**,4 % de ces comités existent depuis plus de 6 ans** et 27,6 % entre de 4 à 6 ans. Dans 87,1 % des cas, ces comités **sont formés en moyenne de 4 personnes et plus**. Les membres de ce comité **se rencontrent généralement au moins une fois par mois (32,7 %) ou une fois au 3 mois (32,7 %)** ou encore au besoin (18,9 %)

D'après les répondants dont l'entreprise a un comité patron-employés, les décisions prises en matière de formation professionnelle par ledit comité ont surtout permis de : d'améliorer la productivité des travailleurs (92,2 %), la qualité de la formation offerte (89,9 %) et de mieux utiliser les nouvelles technologies (87,3 %). Les résultats obtenus à cette question, pour les employés et leurs représentants, montrent un portrait similaire puisque : les décisions prises en matière de formation professionnelle par ledit comité ont permis surtout de : De mieux utiliser les nouvelles technologies (80,8 %); d'améliorer la productivité des travailleurs (77,7 %) et la qualité de la formation offerte (77 %).

Ensuite, les **sujets liés à la formation discutés** par ce type de comité traitent par ordre d'importance de :

- Transmission des connaissances entre les employés (24,2 %)
- Techniques d'apprentissage (21,0 %)
- Définition des compétences requises par les employés (20,4 %)
- Accès aux activités de formation (13,4 %)
- Contenu des programmes de formation (12,1 %)

D'après les répondants dont l'entreprise a un comité patron-employés, les décisions prises en matière de formation professionnelle par ledit comité ont permis surtout de :

- D'améliorer la productivité des travailleurs (92,2 %)
- D'améliorer la qualité de la formation offerte (89,9 %)
- De mieux utiliser les nouvelles technologies (87,3 %)
- D'améliorer le climat de travail (85,3 %)
- **De retenir les employés qualifiés (84,8 %)**
- **De favoriser les échanges entre les employés plus vieux et les plus jeunes (84,4 %)**
- D'offrir plus de formation (76,5 %)

Nous verrons que les résultats obtenus à cette question, pour les employés et leurs représentants, montrent un portrait similaire puisque : les décisions prises en matière de formation professionnelle par ledit comité ont permis surtout de :

- De mieux utiliser les nouvelles technologies (80,8 %)
- D'améliorer la productivité des travailleurs (77,7 %)
- D'améliorer la qualité de la formation offerte (77 %)
- D'améliorer le climat de travail (73,4%)
- **De retenir les employés qualifiés (52,9 %)**
- **De favoriser les échanges entre les employés plus vieux et les plus jeunes (65,3 %)**
- D'offrir plus de formation (68,9 %)

Ces résultats sont d'autant plus intéressants lorsqu'on peut les associer avec l'offre de formation au sein de l'entreprise. À ce titre, les résultats de notre enquête (n=751 répondants) montrent qu'il y a un a un lien d'association (significatif à 10 %) entre le financement des activités de

formation durant les heures de travail et les décisions prises par le comité patron-employés (qui a permis de retenir les employés qualifiés). Ce lien est toutefois très faible et positif (Phi = 0,097), ce qui signifie que le fait d'offrir de la formation durant les heures normales de travail pourrait favoriser le maintien des employés qualifiés. Cette relation doit être interprétée avec prudence car elle n'indique pas de direction claire. C'est par le biais des décisions prises par le comité mixte que l'on prétend montrer la rétention des employés qualifiés au sein de l'entreprise.

De plus, si nous nous intéressons à l'utilisation des nouvelles technologiques, nous pouvons aussi nous demander si ces dernières sont considérées comme un obstacle à la réalisation de la concertation en matière de formation professionnelle. Les résultats obtenus à partir de l'enquête des employés et de leurs représentants, et celle réalisée auprès des employeurs, que les changements technologiques sont considérés dans **36,2 % et 38,1 % des cas respectivement** comme **une des difficultés liées à une démarche réussie de concertation en matière de formation professionnelle.**

Enfin, bien que les décisions prises par le comité mixte semblent répondre davantage à des préoccupations et des besoins d'ordre économique et de performance (productivité, qualité et technologie), il demeure que les décisions prises en matière de formation au sein du milieu de travail ne semble pas favoriser davantage la rétention des employés qualifiés ni les échanges intergénérationnels. **Par ailleurs, on constate que 69,2 % des employeurs** (n=364) ont associé la **pénurie de main-d'œuvre qualifiée comme l'une des principales difficultés dans la démarche de concertation en matière de formation professionnelle** comparativement à 50,2 % des répondants issus de l'enquête auprès des employés et de leurs représentants.

3.1.2 Pour les représentants des employés

Pour ce qui est de l'enquête réalisée auprès des employés et de leurs représentants, **les conventions collectives d'environ 8 employés sur 10 (78,1 %) ont des dispositifs** (clause, lettre d'entente, accord écrit) concernant la formation de la main-d'œuvre au sein du milieu de travail, tandis que 21,9 % n'en n'ont pas. Pour ce qui est des mécanismes formels dédiés au développement des compétences en milieu de travail, les réponses obtenues sont assez partagées : **65,9 % des répondants (n = 376) ont indiqué que leur convention collective prévoyait ce**

genre de dispositif, tandis que 34,1 % des conventions collectives n'en prévoit pas. Des mécanismes formels liés à une démarche de consultation, de collaboration, de concertation concernant le développement des compétences des employés, sont présents dans 88,2 % des conventions collectives des employés répondants (n=376), tandis que 11,8 % n'en prévoit pas.

Pour ce qui est de la présence d'un comité mixte, bipartite ou de co-développement, les résultats obtenus auprès des employés et de leurs représentants montrent que la moitié des répondants (55,1 %) disent qu'ils ont accès à un comité de ce type qui concerne principalement la concertation plutôt que la négociation, alors que 44,9 % ne disposent pas de ce type de comité. Dans le cadre de leurs fonctions, 71,8 % des répondants (n=376) mentionnent ne pas participer à un comité ou un groupe de travail ou encore à des rencontres pour discuter avec leur employeur de la formation offerte au sein de l'entreprise. Pour ces derniers, le fait que ça ne fasse pas partie de leurs fonctions (23,8 %), qu'ils ne sont pas conviés à y participer (21,6 %) ou encore par manque d'intérêt (11,5 %) sont les principales raisons évoquées pour expliquer la non participation à ce genre de comité. Bien que le taux de participation à ces comités soit faible (28,2 %), les **employés précisent que 36,8 % de ces comités existent depuis plus de 6 ans** et 14,2 % entre 1 et 3 ans. **Dans 70 % des cas, ces comités sont formés en moyenne de 5 personnes et plus**. Les membres se rencontrent généralement au moins une fois par mois (28, 5 %) ou une fois au 3 mois (26,3 %) ou encore au besoin dans 29,3 % des cas.

Enfin, comparativement aux **sujets liés à la formation discutés dans l'enquête des employeurs** *(où la transmission des connaissances et les techniques ressortaient en priorité)* par ce type de comité, les réponses obtenus par les employés montrent que ce type de comité discute d'abord de :

- Contenu des programmes de formation (51,1 %)
- Définition des compétences requises par les employés (25,7 %)
- Transmission des connaissances entre les employés (10,6%)
- Accès aux activités de formation (6,7 %)
- Techniques d'apprentissage (4,1 %)

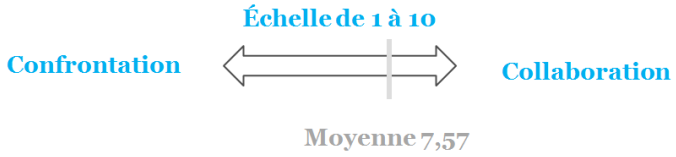
3.2 Présence de mécanisme formel et taille des entreprises

Les résultats de notre enquête montrent que 32,4 % des entreprises de notre échantillon global (n= 243/751 répondants) sont composées de moins de 50 employés. De ce nombre, 38,9 % des répondants indiquent que la convention collective actuelle prévoit des mécanismes formels liée à une démarche de concertation en matière de formation professionnelle et de développement des compétences des employés comparativement à 44,4 % des répondants pour les entreprises qui ont 50 employés est plus. Les mécanismes formels liés à une démarche de concertation en lien avec la formation semblent davantage être présents au fur et à mesure que le nombre d'employés augmente : dans **35,8 %** pour les organisations de 50 à 99 employés, dans **44,1 %** des cas pour les entreprises de 100 à 249 employés et dans **54,8 %** des cas pour les entreprises de 250 à 499 employés.

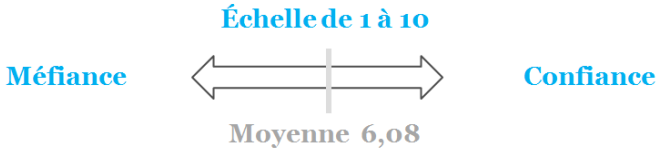
3.3 Collaboration et confiance

La perception des rencontres est un indicateur d'intérêt pour mieux comprendre les relations entre les parties et l'approche de collaboration qui peut s'instaurer en matière de formation professionnelle. **Pour les employeurs,** s'ils avaient à décrire les rencontres de concertation où ils discutent avec les employés de leur formation professionnelle, 66,0% seraient en accord et 33,0 % totalement en accord pour dire qu'elles se déroulent dans une atmosphère de bonne foi, 74,4% seraient en accord de dire qu'ils explorent conjointement des problèmes et des solutions, et que 75,0% que ces rencontres favorisent le transfert des connaissances. De plus, 71,0% sont d'accord pour dire qu'ils prennent des décisions conjointes en matière de formation, et 65,8% sont en accord que leurs échanges d'information sont réguliers. Du côté des employés, les résultats montrent que 56,4 % sont en accord et 22,6 % totalement en accord pour dire que les rencontres se déroulement dans une atmosphère de bonne foi (79,0 %), qu'ils y explorent conjointement des problèmes et des solutions (70,0%), qu'elles favorisent le transfert des connaissances (56,3%) mais que les rencontrent sont qu'elles à sens unique (42,4 %). Par ailleurs, 48,9 % d'entre eux sont en accord ou totalement en accord (12,3%) dans le fait qu'ils prennent des décisions conjointes et 48,3% sont en accord pour dire que leurs échanges d'information sont réguliers.

Lorsque l'on s'intéresse maintenant au climat de confiance, **les entreprises** interrogées affirment adopter une approche générale de collaboration dans leurs négociations et elles font confiance à leurs employés et leurs représentants. Ceci se reflète par le faible nombre de conflits répertoriés quant à la formation professionnelle des employés : dans 92,2 % des cas, aucun conflit, grief ou plainte n'a été répertorié en matière de formation professionnelle au cours des 12 derniers mois. Nos résultats montrent tant pour la concertation générale que pour la concertation en matière de formation environ 95,0 % des répondants ont indiqué que l'approche générale de la direction de l'entreprise s'apparente davantage à la collaboration (niveau de 6 et plus).



Les employés de leur côté, sont un peu plus méfiants face à l'employeur dans une démarche de concertation/consultation. Les répondants indiquent dans 49,8 % des cas que leur niveau de confiance envers leur employeur dans le processus de concertation en matière de formation professionnelle varie de 1 à 6 sur 10.



Par ailleurs, bien que le climat organisationnel semble favorable à une démarche collaborative en matière de formation professionnelle, les résultats obtenus montrent que cette démarche n'est pas exempte de difficultés. À ce titre, les **résultats obtenus auprès de notre échantillon d'employés montrent que 56,3 % d'entre eux considèrent l'organisation du travail au sein de leur entreprise comme la principale difficulté** dans une démarche réussie de concertation en matière de formation professionnelle, comparativement à 40,5 % des répondants issus de l'enquête auprès des employeurs. **Pour les employeurs, la principale difficulté réside dans la**

pénurie de main-d'œuvre qualifiée (69,2 %) tandis qu'elle représente seulement un souci pour 49,2 % des répondants issus de l'enquête auprès des employés et de leurs représentants.

Enfin, à la question traitant des actions liées à une démarche de concertation, nos résultats montrent que lorsqu'ils pensent à la concertation en milieu de travail, **les répondants issus de l'enquête réalisée auprès des employeurs** (n=375 répondants), font référence d'abord au fait de favoriser la résolution de problèmes (99,4%) et ensuite au partage de l'information dans 98,3 % des cas. Bien que la proportion des répondants soit légèrement plus faible pour les employés, l'ordre d'importance des actions liées à la concertation demeure le même.

Actions liées à la concertation	**TOTAL (totalement en accord et en accord)**		**TOTAL (totalement désaccord et en désaccord)**	
	Employeurs	***Employés***	***Employeurs***	***Employés***
Favoriser la résolution de problèmes	99,4 %	83,4 %	0,6 %	16,6 %
Partager de l'information	98,3 %	80,5 %	1,7 %	19,6 %
Adopter une approche gagnant-gagnant (win-win)	98,1 %	74,7 %	2,0 %	25,3 %
Construire un projet commun	95,6 %	74,1 %	4,4 %	25,9 %
Créer un partenariat	93,5 %	70,2 %	6,6 %	29,9 %

Méfiance, conflits et concertation

Par ailleurs, **nos résultats montrent que 1 répondants sur 4** (issus de l'enquête des employés et de leurs représentants) **sont totalement en désaccord ou en désaccord** avec le fait que la concertation permet d'adopter une approche gagnante pour les deux parties, qu'elle permet de construire un projet commun ou encore qu'elle permet de créer un partenariat. À notre avis ces résultats pourraient s'expliquer notamment par le niveau de méfiance un peu plus élevée des employés face à la partie patronale quant aux décisions prises en matière de formation et de développement des compétences ou encore par le nombre de conflits répertoriés.

Si l'on s'intéresse au lien d'association possible entre la présence de conflits et la création d'un partenariat en matière de formation professionnelle, les résultats obtenus à l'aide de notre échantillon global (n=751) montrent une association significative (à 1 %) entre l'absence de conflits (ou de griefs) en matière de formation au cours des 12 derniers mois et le fait de considérer la concertation comme la création d'un partenariat. Ce lien est toutefois faible (coefficient de contingence = 0,209). **La perception d'un bon climat de travail devrait donc favoriser l'entente mutuelle entre les parties et une démarche de concertation en matière de formation** basée sur un climat de partenariat.

3.4 Évaluation, besoins et reconnaissance de la formation

La direction de l'entreprise demeure à la tête du processus de formation des employés. Que ce soit pour le **contenu des formations offertes**, les **compétences requises** par les employés, l'**évaluation** des apprentissages en milieu de travail ou les compétences qui feront l'objet d'une **reconnaissance**, **c'est la direction de l'entreprise qui agit à titre décisionnel.** Ainsi, malgré la volonté de concertation, les employés semblent avoir peu de prise sur le choix de leur formation : les résultats obtenus à partir de notre échantillon global (n=751 répondants) montrent **que la responsabilité des syndicats et des représentants des employés en matière d'évaluation des apprentissages** en milieu de travail **est faible** puisque seulement 1,4 % des répondants indiquent que les représentants des employés sont responsables de cette tâche.

De plus, les résultats obtenus auprès de notre échantillon d'employeurs montrent que l'évaluation des **besoins de formation** est réalisée majoritairement par la direction (gestionnaire et superviseur immédiat) dans 75,6 % des cas, comparativement à 42,8 % des cas au sein de l'échantillon composé d'employés et de leurs représentants. La différence réside principalement dans la prise en charge des employés de l'évaluation de leurs propres besoins en formation à savoir : 27,9 % au sein des l'enquête des employés comparativement à 13,2 % pour les employeurs. Les résultats obtenus auprès des employeurs (n=375 répondants) montrent aussi que c'est davantage les membres de la direction (le gestionnaire, le superviseur, le chef d'équipe) qui **évaluent les apprentissages en milieu de travail** dans 82,9 % des cas. **C'est également ces mêmes individus** (la direction, le gestionnaire, le superviseur, le chef d'équipe) **qui déterminent les compétences faisant l'objet d'une reconnaissance dans 86,3 % des cas.** À l'instar des représentants des employés, les principaux instruments retenus pour évaluer les apprentissages en milieu de travail reposent sur l'utilisation d'une fiche d'évaluation (28,0%), un carnet d'apprentissage (22,6 %), sur des indicateurs de performance individuelle (14,2 %) et sur un référentiel de compétences (12,9 %). Parmi ces répondants, seulement 5 % des répondants indiquent qu'un guide du compagnon est utilisé pour évaluer les apprentissages en milieu de travail.

3.5 Pénurie de main-d'œuvre qualifiée une difficulté perçue mais pas nécessairement liée avec l'âge des travailleurs

La problématique de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est de toutes les tribunes depuis une dizaine d'années déjà. Faute de trouver un coupable, les différents acteurs du marché du travail tentent du mieux qu'ils peuvent de comprendre le phénomène et surtout d'en connaître les déterminants : manque d'intérêts pour certains programmes de formation, vieillissement de la main-d'œuvre disponible sur le marché, exode des cerveaux, etc. La notion de pénurie réfère directement à un manque de main-d'œuvre, en termes de quantité disponible, sur le marché du travail pour être en mesure de combler les postes disponibles. Il est donc compréhensible que les employeurs de notre enquête soient préoccupés par la disponibilité réduite de travailleurs qualifiés pour combler les emplois qu'elles offrent. Une des solutions envisageables pour

répondre à ce besoin est de mobiliser les travailleurs âgés afin de les maintenir au travail plus longtemps.

Sans répondre directement à cette problématique, les résultats obtenus dans le cadre de notre enquête, comme nous l'avons vu précédemment, montrent que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est considérée comme une difficulté pressentie par 69,2 % employeurs dans une démarche de concertation réussie ou pouvons-nous le dire, une démarche davantage collaborative en matière de formation professionnelle et de développement des compétences. Aussi, 71,4 % de nos répondants indiquent que les décisions prises en matière de formation professionnelle ont permis de favoriser le transfert intergénérationnel et dans 67,0 % des cas permettent de retenir les employés qualifiés. Toutefois, aucun lien d'association significatif ne peut être établi entre ces différentes variables (pénurie, transfert et rétention) et l'âge des travailleurs au sein des entreprises de notre échantillon.

3.6 Qualification et scolarité

Paradoxe ou concepts différenciés ?

Les résultats obtenus auprès de notre échantillon d'employeurs montrent qu'une main-d'œuvre qualifiée (hautement) ne signifie pas nécessairement fortement scolarisée.

Lorsque nous analysons les résultats obtenus aux questions 35 et 38, nous pouvons voir que la perception de l'employeur de ce qu'il considère de la haute qualification (Q38) en évaluant sur une échelle de 1 à 10 le niveau de qualification de sa main-d'œuvre (où 1 = faiblement et 10 = hautement) ne correspond pas nécessairement au diplôme obtenu ou au niveau de scolarité estimé.

Les résultats obtenus auprès de notre échantillon global (n=751) montrent que **73,8 % des répondants estiment que leur main-d'œuvre est faiblement scolarisée puisqu'elle a un niveau de scolarité inférieur à un diplôme secondaire**, tandis que 26,2 % des répondent estiment que la main-d'œuvre est hautement scolarisée avec un diplôme collégial ou universitaire. Alors qu'à la question d'évaluation du niveau de qualification de la main-d'œuvre,

seulement 22,6 % des répondants estiment que leurs travailleurs sont faiblement qualifiés contre, **77,0 % (576 sur 748 répondants) qui considèrent que leur main-d'œuvre est hautement qualifiée pour occuper les postes au sein de leur organisation.**

3.7 Déterminants de la concertation formelle en matière de formation professionnelle

Pour être en mesure de déterminer les facteurs les plus susceptibles d'expliquer une démarche de concertation en matière de formation professionnelle, nous avons estimé différents modèles où la **variable dépendante** est la concertation en matière de formation professionnelle mesurée sur une échelle quantitative variant de 1 à 10 où 1 représente une approche de confrontation et 10 une approche de collaboration, et les **variables explicatives suivantes** : la présence de dispositifs de concertation concernant la formation (Q3) dans la convention collective, la présence de comité (Q12), les variables liées au climat de travail (Q21) et au niveau de confiance (Q19), les variables liées à la formation soit l'importance accordée à la formation (Q11) et à la perception du niveau de qualification de la main-d'œuvre (Q38) et le niveau d'utilisation des nouvelles technologies (Q36).

3.7.1 Les analyses bivariées : la corrélation et le khi-deux

Nous avons d'abord réalisé des corrélations linéaires entre les principales variables indépendantes qui seront utilisées comme déterminants de la concertation en matière de formation soit : la présence de dispositifs de concertation concernant la formation dans la convention collective (Q3), la présence de comité (Q12), le climat de travail (Q21), le niveau de confiance (Q19), les variables liées à la formation soit l'importance accordée à la formation (Q11) et à la perception du niveau de qualification (Q38) de la main-d'œuvre et le niveau d'utilisation des nouvelles technologies (Q36). Les corrélations obtenues sont présentées dans le tableau suivant :

Corrélations

	Q3	Q11	Q12	Q19	Q21	Q38	Q36
Q3	1	,146**	,193**	,148**	,078*	,154**	,102**
Q11	,146**	1	,086*	,509**	-,189**	,287**	,231**
Q12	,193**	,086*	1	,092*	,108**	,106**	,110**
Q19	,148**	,509**	,092*	1	-,305**	,359**	,184**
Q21	,078*	-,189**	,108**	-,305**	1	-,107**	-,038
Q38	,154**	,287**	,106**	,359**	-,107**	1	,428**
Q36	,102**	,231**	,110**	,184**	-,038	,428**	1

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Étant donné qu'aucune corrélation n'est supérieure à 0,7 nous pourrons inclure l'ensemble de ces variables dans une analyse multivariée puisqu'il ressort globalement une faible association entre les principales variables indépendantes, ce qui permet d'éliminer les biais potentiels liés à la présence de colinéarité entre les variables explicatives du modèle. Aussi, les résultats obtenus avec les analyses de corrélation, nous amènent à dire que seules les analyses causales permettent de bien documenter l'effet des déterminants sur la concertation en matière de formation professionnelle. De plus, ces analyses ne seraient complètes sans la vérification des associations entre l'ensemble des variables explicatives identifiées dans la partie « 2.2.1- Les attentes et les propositions ». Avant de mesurer l'effet de chacune des variables indépendantes sur la variable de concertation en matière de formation (Q17), nous devons aussi vérifier s'il y a des corrélations fortes entre les variables liées à un environnement formel (Q1a, Q3, Q4a, Q4b, Q12), celles référant à la structure des rencontres (Q7a, Q12c, Q12e), les variables associées à la formation (Q9, Q10, Q11, Q46) et nos variables de contrôle potentielles (Q39, Q41, Q44b). Les corrélations obtenues sont présentées dans le tableau suivant :

Corrélations

	Q1a	Q3	Q4a	Q4b	Q12.	Q7a	Q12c	Q12e	Q9	Q10	Q11	Q46	Q39	Q44b	Q41
Q1a	1	*a*	*a*	*a*	,128**	-,106**	-,149*	,170**	,018	,051	-,101**	-,031	-,169**	-,153**	,238**
Q3	*a*	1	,454**	,204**	,193**	,129**	,080	,063	,087*	,114**	,146**	,004	,064	-,010	-,020
Q4a	*a*	,454**	1	a	,173**	,022	,109	,120*	,045	,102**	,140**	-,044	-,029	-,080*	,054
Q4b	*a*	,204**	*a*	1	,122*	,100	-,040	,119	,059	,053	,090	-,092	-,080	,025	-,001
Q12	,128**	,193**	,173**	,122*	1	,151**	*a*	*a*	,113**	,104**	,086*	-,054	-,146**	-,057	,129**
Q7a	-,106**	,129**	,022	,100	,151**	1	-,051	,098	,162**	,177**	,288**	-,133**	-,008	,098**	,022
Q12c	-,149*	,080	,109	-,040	*a*	-,051	1	,078	-,103	,065	-,012	,056	-,116	-,039	,127*
Q12e	,170**	,063	,120*	,119	*a*	,098	,078	1	,187**	,092	,176**	,039	,059	-,054	-,008
Q9	,018	,087*	,045	,059	,113**	,162**	-,103	,187**	1	,283**	,206**	-,060	-,077	,014	,013
Q10	,051	,114**	,102**	,053	,104**	,177**	,065	,092	,283**	1	,197**	-,054	-,053	,018	,050
Q11	-,101**	,146**	,140**	,090	,086*	,288**	-,012	,176**	,206**	,197**	1	-,041	,026	,077*	-,076*
Q46	-,031	,004	-,044	-,092	-,054	-,133**	,056	,039	-,060	-,054	-,041	1	,050	,062	-,094*
Q39	-,169**	,064	-,029	-,080	-,146**	-,008	-,116	,059	-,077	-,053	,026	,050	1	-,023	-,151**
Q44b	-,153**	-,010	-,080*	,025	-,057	,098**	-,039	-,054	,014	,018	,077*	,062	-,023	1	-,158**
Q41	,238**	-,020	,054	-,001	,129**	,022	,127*	-,008	,013	,050	-,076*	-,094*	-,151**	-,158**	1

[a] Valeur non disponible

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Encore une fois, aucune des associations testées n'est supérieure à une valeur de 0,7 permettant d'éliminer les biais potentiels liés à la présence de colinéarité entre les variables explicatives du modèle global. Seule la corrélation entre la variable traitant de la présence de dispositif (Q3) dans le cadre de la convention collective et celle prévoyant des mécanismes formels dédiés à la concertation en matière de formation (Q4a) est la plus élevée avec une valeur de 0,454 et significative à 1 % bilatéral.

Les tests du khi-deux

Étant donné que plusieurs de nos variables explicatives sont de nature qualitative (échelle nominale ou ordinale) ou encore dichotomique (=1 si présence de la valeur ou 0 autrement), nous devons vérifier aussi les associations entre ces variables et **la variable dépendante (Q17) à l'étude et transformée en une variable dichotomique (0,1) pour le bien de cet exercice** (= 1 si le niveau de concertation en matière de formation est davantage collaboratif, c'est-à-dire où les valeurs varient de 6 à 10, ou 0 autrement) à l'aide d'un test d'association (test du khi-carré). Nos résultats montrent qu'il y a une association significative pour certaines variables explicatives et la VD dichotomisée. Le tableau suivant présente une synthèse de ces résultats en précisant la valeur observée du khi-deux (X^2) et le degré de signification (*sig*) :

Tableau synthèse des associations bivariées (test khi-carré)		
Variables	**Valeur X^2**	**sig**
Concertation collaborative en matière de formation * Importance accordée à la formation par la direction (Q11)	**73,12**	0,00
Concertation collaborative en matière de formation * Conflits, griefs ou plainte se rapportant à la formation au cours des 12 derniers mois (Q21)	**26,66**	0,00
Concertation collaborative en matière de formation * Niveau (faible à élevé) d'utilisation des nouvelles technologies (Q36)	**10,63**	0,01
Concertation collaborative en matière de formation * Perception d'une main-d'œuvre hautement qualifiée (Q38 dichotomisée)	**34,04**	0,00
Concertation collaborative en matière de formation * Présence d'un syndicat (Q1a)	5,47	0,02
Concertation collaborative en matière de formation * Participation à un comité, groupe de travail pour discuter de la formation en entreprise (Q7a)	9,81	0,00
Concertation collaborative en matière de formation * Financement des activités de formation durant les heures de travail (Q9)	8,70	0,00
Concertation collaborative en matière de formation * Financement des activités de formation à l'extérieur des heures de travail (Q10)	7,31	0,01
Concertation collaborative en matière de formation * Temps d'existence du comité (Q12a)	**10,82**	0,03
Concertation collaborative en matière de formation * Partage des informations par les représentants des parties avant les rencontres (Q12e)	9,50	0,00

Bien que ces différentes associations soient toutes fortement significatives, nos résultats montrent que les variables associées à la formation, au climat de travail et à l'utilisation des nouvelles technologies montrent des associations plus fortes que les autres, à savoir les variables associées à des mécanismes formels de concertation ou d'institutionnalisation de la formation.

3.7.2 Les analyses bivariées : les régressions simples

Une autre étape nécessaire à la création d'un modèle empirique portant sur les déterminants de la concertation en matière de formation professionnelle est la possibilité de tester les relations

individuelles et nos attentes entre les différentes variables explicatives retenues et la variable dépendante (Q17). Nous présenterons dans le tableau ci-dessous un résumé de nos résultats en identifiant pour chacune des variables explicatives du modèle la valeur du test de t (*t de Student*), le degré de signification (*sig*) ainsi que le sens attendu de la relation avec la VD.

Tableau synthèse des régressions simples **VD Concertation en matière de formation professionnelle (Q17)**			
Variables explicatives	***t***	***sig***	***Sens attendu***
Variables liées à l'environnement formel			
Présence d'un syndicat (Q1a)	**3,738**	**0,000**	+
Présence de dispositifs (clauses, lettre d'entente, accord) concernant la formation professionnelle dans la convention collective (Q3)	-1,377	0,169	+
Présence de mécanismes formels dédiés au développement des compétences, à la formation dans la convention collective (Q4a)	-1,614	0,107	?
Présence de mécanismes formels liés à une démarche de consultation, collaboration, concertation en matière de formation dans la convention collective (Q4b)	-1,525	0,128	?
Présence d'un comité patron-employés concernant la concertation/consultation (Q12)	-0,588	0,557	+
Variables liées à la structure des rencontres			
Participation à un comité ou groupe de travail pour discuter de la formation en entreprise (Q7a)	**-4,698**	**0,000**	+
Nombre de personnes participant à ce comité (Q12c)	**-2,415**	**0,016**	?
Partage des informations par les représentants des parties avant les rencontres (Q12e)	**-3,438**	**0,001**	?
Variables liées au climat de travail			

Niveau de confiance (échelle de 1 à 10) des représentants de l'autre partie dans le processus de concertation/consultation en matière de formation (Q19)	**16,082**	**0,000**	?
Nombre de griefs, plaintes, conflits en matière de formation au cours des 12 derniers mois (Q21)	**7,744**	**0,000**	?
Variables liées à la formation			
Financement des activités de formation durant les heures de travail (Q9)	**-4,843**	**0,000**	+
Financement des activités de formation à l'extérieur des heures de travail (Q10)	**3,507**	**0,000**	+
Importance accordée par la direction à la formation de la main-d'œuvre au sein de l'entreprise (Q11)	**11,220**	**0,000**	+
Perception d'une main-d'œuvre hautement qualifiée (Q38 dichotomisée)	**5,506**	**0,000**	?
Lien avec un Comité sectoriel de main-d'œuvre (Q46)	-0,303	0,762	?
Variables liées aux nouvelles technologies			
Niveau (faible à élevé) d'utilisation des nouvelles technologies (Q36)	**4,047**	**0,000**	?
Variables de contrôle			
Année entreprise (Q39)	1,572	0,117	
Taille (Q41)	-2,744	0,006	
Secteur d'activité (Q44b)	2,584	0,010	

Les estimations réalisées montrent que neuf (9) des variables explicatives retenues ont un effet significatif. Ainsi, prises individuellement nous pouvons dire que les variables associées à la structure des rencontres (Q7a, Q12c, Q12e), au climat de travail (Q19, Q21), à la formation (Q9, Q10, Q11, Q38) et à l'utilisation des nouvelles technologies (Q36) sont des déterminants de la concertation en matière de formation professionnelle. De plus, à l'exception des variables liées à

la structure des rencontres et au financement des activités de formation durant les heures de travail, les autres déterminants ont une influence positive et significative, c'est-à-dire que chacune des variables contribue à une concertation davantage collaborative en matière de formation professionnelle. Ces résultats suggèrent également que les acteurs doivent accorder une place importance au climat de travail et à la création d'un espace commun exempt de conflits pour favoriser la collaboration en matière de formation. Ce qui a du sens et qui appui la littérature antérieure à ce sujet. Ces résultats sont aussi appuyés par un extrait pertinent de l'étude de cas **Investissements Plus** (Annexe D) au sujet du climat de travail comme déterminant de la concertation :

> ***« Nous sommes plus dans un contexte positif, un climat favorable à la discussion, il n'y a pas de confrontation, car on essaie de s'entendre, on est des partenaires fondés sur l'échange et la confiance».*** **(Représentant syndical)**

Nos résultats montrent aussi que la collaboration en matière développement des compétences et de formation ne dépend pas uniquement d'une bonne entente entre les parties, il doit y avoir une culture de formation caractérisée par une offre de formation et l'importance accordée par la direction à ces activités de développement. Nous étayerons davantage ces propos en conclusion.

Un autre résultat intéressant concerne les variables liées à l'environnement formel (dispositifs liés à la concertation et à la formation) qui ne présentent pas de relation significative avec la variable de concertation en matière de formation. **Ces résultats appuient les observations issues de nos études de cas, à savoir l'importance de l'informel dans le processus de concertation. En voici quelques exemples :**

- Comme on le précise dans l'étude de cas **Thompson Carruthers** (Annexe D) *la concertation semble alors se jouer […]* ***sur le terrain de manière informelle****, par des discussions régulières touchant le développement des compétences :*

> ***« Des rencontres informelles, mais régulières ont lieu pour discuter de la formation. Le superviseur s'entend avec le formateur principal sur ce que les employés accepteront de faire, ou n'accepteront pas de faire.»*** **(Formateur)**

- L'étude de cas **Investissements Plus** (Annexe D) présente aussi les propos des acteurs à ce sujet :

> ***« Dès qu'on sort de la convention collective, on passe à la concertation, puis parfois à la lettre d'entente. On est entre l'écorce et l'arbre, entre le formel (la négociation) et l'informel (la concertation) au sens pur du terme, vraiment. »*** **(Discussion entre le représentant syndical et le DRH)**

Enfin, pour nos prochaines analyses et parce que l'on veut connaître les déterminants de la concertation en matière de formation professionnelle (Q17), nous concentrerons nos efforts analytiques sur les variables suivantes qui se sont montrées significatives dans les relations linéaires individuelles, soit : la présence d'un syndicat (Q1a), la participation à un comité (Q7a) et le partage des informations (Q12e), le niveau de confiance (Q19) ou le nombre de conflits antérieurs (Q21), les variables liées à la formation soit l'importance accordée à la formation (Q11) ou à la perception liée au niveau de qualification de la main-d'œuvre (Q38) et le niveau d'utilisation des nouvelles technologies (Q36).

3.7.3 L'analyse multivariée : la régression

La réalisation de ces estimations ont été possible grâce à la fusion des 2 banques de données et des variables correspondantes dans les deux échantillons retenus. Nous pensons que nos résultats contribuent à la réflexion et à la compréhension de la concertation en matière de formation professionnelle, puisque aucune étude à notre connaissance ne propose explicitement un modèle des déterminants de ce type de concertation pour les entreprises québécoises.

Le tableau ci-dessous présente la synthèse de nos résultats pour un modèle des déterminants de la concertation en matière de formation professionnelle.

Tableau synthèse des régressions simples VD Concertation en matière de formation professionnelle (Q17)			
Variables explicatives	***t***	***sig***	***Sens attendu***
Variables liées à l'environnement formel			
Présence d'un syndicat (Q1a)	-0,613	0,541	+
Variables liées à la structure des rencontres			
Participation à un comité ou groupe de travail pour discuter de la formation en entreprise (Q7a)	**2,566**	**0,011**	+
Partage des informations par les représentants des parties avant les rencontres (Q12e)	0,690	0,491	?
Variables liées au climat de travail			
Niveau de confiance (échelle de 1 à 10) des représentants de l'autre partie dans le processus de concertation/consultation en matière de formation (Q19)	**6,516**	**0,000**	?
Nombre de griefs, plaintes, conflits en matière de formation au cours des 12 derniers mois (Q21)	**-2,378**	**0,018**	?
Variables liées à la formation			
Importance accordée par la direction à la formation de la main-d'œuvre au sein de l'entreprise (Q11)	1,496	0,136	+
Perception d'une main-d'œuvre hautement qualifiée (Q38 dichotomisée)	0,864	0,388	?
Variables liées aux nouvelles technologies			
Niveau (faible à élevé) d'utilisation des nouvelles technologies (Q36)	0,440	0,660	?

Encore une fois, nos résultats montrent que les variables liées au climat de travail sont des déterminants fortement significatifs d'une démarche de concertation collaborative en matière de formation puisque plus les acteurs ont un niveau de confiance élevée envers les représentants de l'autre partie et moins le nombre de conflits est important au cours de l'année antérieure, plus il y aura une collaboration en ce qui concerne la formation et le développement des compétences.

À noter aussi que des estimations additionnelles ont permis de tester aussi l'effet d'une seule variable associée au climat de travail (Q19 ou Q21) et à une seule variable liée à la formation (Q11 ou 38) afin d'éviter le plus possible les relations causales entre les variables explicatives. Les résultats de ces estimations sont disponibles sur demande.

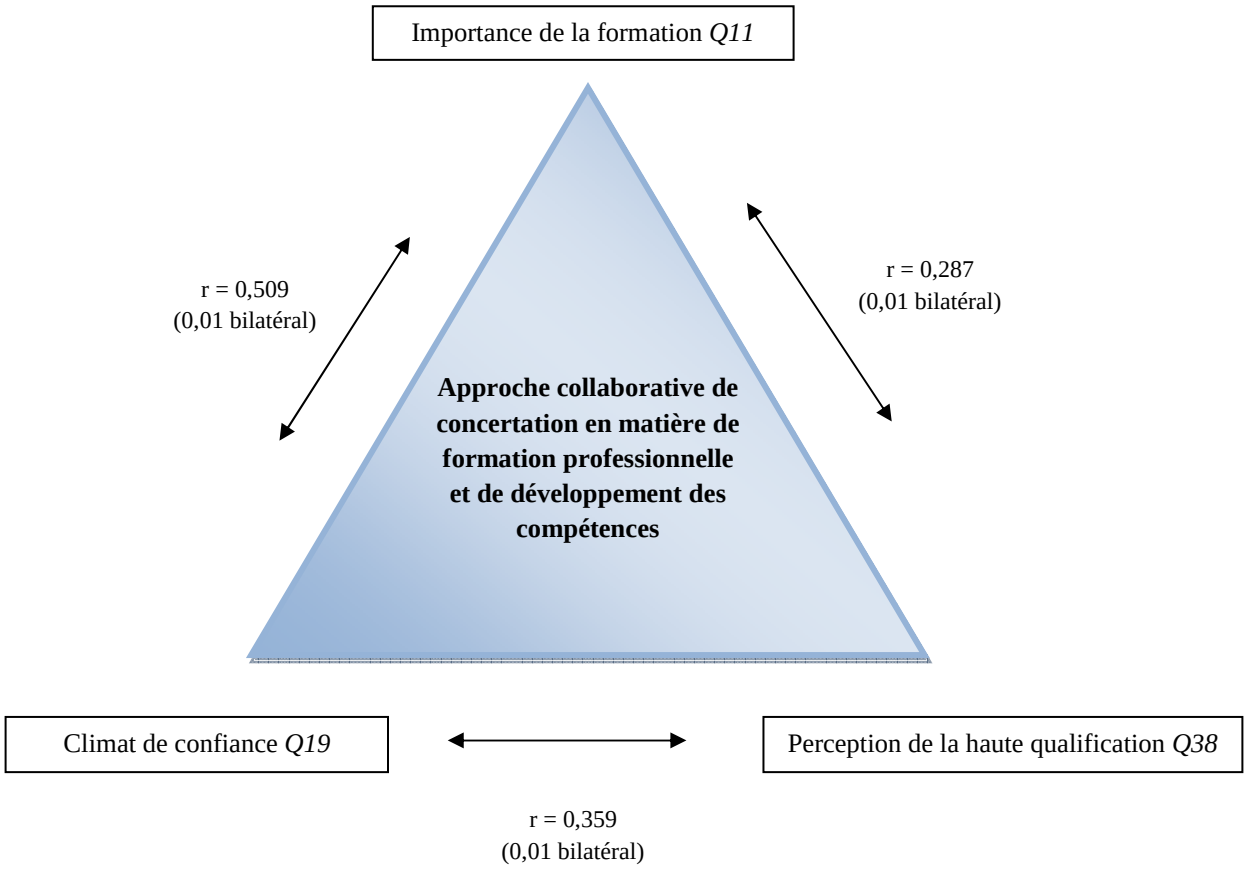
D'autres estimations ont permis de montrer clairement qu'une entreprise caractérisée par un climat de travail sain où les parties se font confiance (Q19) (*t=9,097, p=0,000*), où les conflits sont peu nombreux (Q21) (*t=-3,062, p=0,002*), dans laquelle l'employeur considère sa main-d'œuvre comme hautement qualifiée (Q38) (*t=1,845, p=0,065*) et où la direction accorde une importance élevée à la formation de sa main-d'œuvre au sein de l'entreprise (Q11) (*t=3,589, p=0,000*), **sont les principaux déterminants d'une approche collaborative en matière de formation professionnelle.**

Pour assurer aussi la robustesse de nos résultats, nous avons également testé l'effet de ces variables (Q19, 21, 38, 11) sur une autre variable dépendante, à savoir : la concertation qui a trait à tous les sujets en relations de travail (Q16). Les résultats de nos analyses de régression montrent que : les parties qui ont un niveau de confiance élevée (*t=12,650, p=0,000)*, où le nombre de conflits se rapportant à la formation est faible (*t=-3,508, p=0,000*) et où la direction accorde une importance élevée à la formation de sa main-d'œuvre (*t=3,364, p=0,000*) sont également des déterminants pouvant expliquer une approche collaborative générale au sein de l'organisation et ce, peu importe les sujets liés aux conditions de travail.

Conclusion

La réalisation de notre enquête statistique auprès d'un échantillon d'employeurs et d'un échantillon d'employés et de leurs représentants ont permis comme nous l'avons souligné de mettre de l'avant trois facteurs comme étant les déterminants d'une concertation dite réussie, ou plutôt d'une approche axée davantage sur la collaboration entre les parties en matière de formation professionnelle à savoir : le niveau de confiance, la culture de formation déterminée par l'importance accordée par la direction et la perception d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Nous suggérons de représenter cette relation par trois pôles qui s'influencent mutuellement dans le temps.

La figure suivante représente cette proposition :



Cette représentation nous amène à réfléchir aussi à l'importance d'un cadre formel et institutionnalisé des règles pouvant régir les comportements des acteurs en matière de formation et de développement des compétences puisque nous n'avons pu montrer de lien significatif entre la présence de mécanismes formels (comité, clauses, dispositifs). Toutefois, la brève présentation des résultats que nous faisons dans le cadre de ce chapitre ne permet pas d'approfondir cette réflexion. Par ailleurs, nous sommes d'avis que cette représentation peut être enrichie des explications et des observations issues des études de cas menées par mes collègues dans le cadre de ce projet, et je vous invite à y faire référence pour compléter cette réflexion.

Enfin, cette représentation nous suggère aussi un autre questionnement à savoir : est-ce que ce triangle «vertueux» peut demeurer dans un environnement non syndiqué ? Les estimations réalisées sur notre échantillon d'entreprises non syndiquées (n=75) montrent que les trois pôles identifiés précédemment (niveau de confiance, perception de la haute-qualification et importance accordée à la formation au sein de l'entreprise) demeurent tous liés significativement à 1 %, 5 % et 10 % bilatéral avec une approche collaborative de concertation en matière de formation professionnelle.

Références

Bettache, M. (2010). « La concertation patronale-syndicale au Québec : consultation ou décision conjointe ? Des différences de perception et retombées sur la mobilisation des employés», *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail* (REMEST), 2010, vol. 5, Nº 1

Bettache, M. (2003). *Rapport d'enquête sur la dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*. Direction des innovations en milieu de travail, ministère du Travail, Gouvernement du Québec.

Bettache, M., R.-M. Étienne, D. Maschino et Y. Turcot (2003). *La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*. Résumé du rapport d'enquête. Ministère du Travail, Gouvernement du Québec.

Beuret, Jean-Eudes (2006). La conduite de la concertation pour la gestion de l'environnement et le partage des ressources. L'Harmattan, p. 71

BOURQUE, R. 1999. «Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail», *Relations industrielles/Industrial Relations*, 54, pp. 136-167.

De Bruycker, J. (2008). *Transfert de compétences. Une nécessité qui doit se répandre*. Guide syndical d'intervention 2008. Montréal : Centrale des syndicats démocratiques.

Dufour, R. (2003). *Les facteurs de succès des processus de concertation : le cas du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre*. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles. École de relations industrielles. Faculté des arts et des sciences.

Guiheneuf, P.-Y. et al. (2006). La formation au dialogue territorial. Ed. Educagri, p. 181

Jalette, P. et J.-G. Bergeron (2002). L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 57 (3), 542-568.

Laflamme, G. (1987), «La concertation: nature, questions et conditions », dans *Travail et Société,* vol. 12, no 3, septembre, p. 519-527.

Lamoureux, J. (1996), *La concertation : perspectives théoriques sous l'angle du néo-corporatisme*. Cahiers du CRISES. Collection Études théoriques. no 9607

Lapointe, P.A. et Bélanger, P. R. (1995), *La participation du syndicalisme à la modernisation des entreprises,* UQAM, département de sociologie, cahiers du CRISES, no 9501.

Lévesque, B. et Mager, L. (1995), «L'institutionnalisation des nouvelles dynamiques de concertation locale et régionale au Québec: les acteurs locaux à la recherche d'une stratégie gagnante», dans A.G. Gagnon (dir.), *L'espace québécois,* Montréal, Québec/Amérique, p. 135-170.

Markey, R. et Patmore, G. (2009). «Employee Participation and Labour Representation: ICI Works Councils in Australia», 1943-75, *Labour History*, 97: 53-73.

Maschino, D. (2003). *Quelques précisions sur la concertation patronale-syndicale. Définitions, avantages, contraintes et facteurs qui la facilitent*. Ministère du Travail, Gouvernement du Québec.

Mermet, L. (1998). Place et conduite de la négociation dans les processus de décision complexes : l'exemple d'un conflit d'environnement. In : Faure G.O. et al. La négociation, situation et problématiques, Nathan.

Tremblay, D-G et D. Rolland (2003). *Concertation : Modèles et perspectives*. Note de recherche 2003-24 de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Télé-université. Université du Québec.

ANNEXE COMPLÉMENTAIRE

Questionnaires

Pour des raisons de propriété intellectuelle, les questionnaires ne sont pas diffusés, que ce soit en version papier ou par internet. Pour une demande de consultation, veuillez vous adresser aux auteurs.

Annexe C1 – Lettre type d'invitation à participer à l'enquête

Annexe C1 – Lettre type d'invitation à participer à l'enquête
LETTRE TYPE – DEMANDE DE PARTICIPATION

Montréal, le …..

Objet : Demande de collaboration pour encourager les membres de votre organisation à participer à la recherche « La **concertation en milieu de travail** entre employeurs et employés au Québec en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre »

Madame, Monsieur,

La présente recherche est une initiative du Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales (Transpol), affilié à l'Institut national de recherche scientifique (INRS) - Centre Urbanisation Culture Société (UCS), sous la direction scientifique de M. Frédéric Lesemann. Elle est soutenue financièrement par le Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA) de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), sous la responsabilité administrative d'Emploi-Québec.

La concertation entre employeurs et employés est **un enjeu particulièrement pertinent dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée,** des problématiques **d'attraction et de rétention** ainsi que des changements technologiques. Afin d'examiner les pratiques de concertation en milieu de travail, nous avons élaboré un questionnaire Web et retenu les services de la firme de sondage Léger Marketing pour la collecte des données. Ce questionnaire a pour objectif de recueillir des informations sur la réalité du milieu : connaissances en matière de concertation, types de concertation, avantages, contraintes, etc. Nous cherchons à recueillir ces informations dans 750 entreprises manufacturières au Québec, par l'entremise de 375 employeurs et 375 représentants syndicaux ou d'associations de travailleurs. Nous effectuerons également une douzaine d'études de cas avec entrevues et observations en entreprises, afin d'analyser les processus de concertation, toujours en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences. Les résultats de la recherche seront présentés à différents forums ciblés afin de maximiser le transfert des connaissances. Nous serons également disponibles pour faire des présentations ad hoc avec les organisations ayant collaboré à la recherche.

Je prends l'initiative de solliciter votre collaboration à la réalisation de cet important sondage en vous demandant de bien vouloir encourager les membres de votre organisation à y participer. Concrètement, vous pourriez adresser à vos membres une copie de cette lettre, avec une recommandation de votre part de participer au sondage, et vous y attacheriez un hyperlien vers le sondage Web que nous demanderions à la firme Léger Marketing de vous transmettre. Cette façon de faire, permettrait alors à chaque participant d'activer un questionnaire confidentiel et anonyme, d'une durée approximative de 25 minutes. Léger Marketing nous transmettra ensuite uniquement les données des questionnaires anonymes remplis.

N'hésitez pas à communiquer avec moi pour toute question, commentaire ou suggestion. Dans l'attente d'une réponse positive à cette demande de collaboration, je vous prie de recevoir, Madame, Monsieur, mes sincères salutations, auxquelles je joins mes remerciements anticipés pour l'intérêt que vous lui porterez.

La concertation en milieu de travail entre employeurs et employés au Québec, en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences

ANNEXE D

DOUZE ÉTUDES DE CAS

Jean-Luc Bédard, Ph.D. et Michel Lejeune, Ph.D.

sous la direction de Frédéric Lesemann

Groupe de recherche Transpol sur les transformations du travail, des âges et des politiques publiques

WWW.TRANSPOL.ORG

Institut national de la recherche scientifique

Centre - Urbanisation Culture Société

Montréal

octobre 2011

Annexe D - Douze études de cas

Synthèse des études de cas[36]

Lors de cette recherche, nous avons effectué douze études de cas en entreprises, au Québec, retenues sur la base de leur secteur d'activité, de leur taille[37] et de leurs pratiques de concertation en milieu de travail. L'objectif principal des études de cas était de comprendre la dynamique de concertation à partir d'entrevues semi-dirigées menées avec les acteurs suivants dans l'entreprise : un représentant syndical, un représentant de l'employeur (dirigeant ou cadre) et deux travailleurs.

L'analyse des études de cas nous a amenés à proposer la classification suivante, selon qu'il s'agit de cas a) de réussites, b) de difficultés ou c) d'échec de la concertation en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences.

Trois facteurs principaux ont été dégagés de l'analyse des huit études de cas qualifiées de réussites : la présence d'un climat de confiance, d'une culture dynamique de formation et de la perception que la main-d'œuvre est hautement qualifiée, en regard des tâches de travail.

1) Le climat de confiance apparaît comme un préalable à la concertation en entreprise. Il se construit dans le temps et doit être soutenu par des pratiques qui confirment son prolongement. Dans ces huit entreprises, on s'entend pour dire qu'il existe de bonnes relations employeur-employés et que chacun apporte des gestes positifs en ce sens. Par ailleurs, parmi les quatre entreprises où la concertation est plus difficile, voire un échec, on évoque des moments de ruptures après lesquels les rapports sont demeurés tendus.
2) La culture dynamique de formation prend surtout forme à travers des processus d'amélioration continue. Davantage présents dans des grandes entreprises, on les trouve également dans des PME appartenant à des multinationales. L'amélioration continue modifie l'organisation du travail et de la production, ce qui entraîne bien sûr des besoins de formation. La structure même de celle-ci est aussi modifiée, d'où concertation.
3) La perception de la main-d'œuvre comme étant hautement qualifiée est très intéressante parce qu'elle relève de l'évaluation par les acteurs en entreprise, de l'expertise de la main-

[36] Les pages suivantes de ce document présentent les données détaillées pour chacune des 12 entreprises. L'analyse plus détaillée se trouve au chapitre 4 du rapport de recherche.
[37] Il s'agissait de PME, sauf pour trois entreprises de plus de 500 employés, retenues pour fins de comparaison.

d’œuvre. Dans les concertations qualifiées de réussite, la main-d’œuvre est considérée comme compétente en lien avec l’exercice de son travail. Il s’agit donc d’une évaluation contextualisée de la qualification de la main-d’œuvre.

Enfin, nous soulignons aussi l’importance de tenir compte du cadre institutionnel, i.e. des conventions, règles, lois et normes qui régissent le monde du travail, aussi bien dans l’organisation du travail, les régimes de rémunération, et de façon plus intéressante pour cette recherche, la concertation. L’ensemble de ces règles structurent le contexte dans lequel prend forme la concertation. Les trois pôles identifiés plus haut, de pair avec le cadre institutionnel, mettent l’accent sur la concertation comme une résultante toujours en construction, en fonction de la vie de l’entreprise et du contexte plus large dans lequel il s’inscrit.

Dans les pages qui suivent, nous présentons les données détaillées de chacune des 12 études de cas. On trouve d’abord les huit études cas de concertation réussie, suivies des deux études de cas qualifiées de difficiles puis des deux dernières, qualifiées d’échec.

Nous avons également ajouté aux études de cas une analyse croisée avec les résultats des deux enquêtes statistiques menées dans le cadre de la même recherche (voir chapitre 3 et Annexe C pour plus de détails). Cette analyse croisée nous a permis d’appuyer ou de nuancer certains constats issus des études de cas.

Le lecteur pourra consulter les grilles d’entrevues utilisées lors des études de cas, qui se trouvent à la fin du présent document.

1. Concertation informelle dans un milieu caractérisé par la résistance des anciens face à la formation et au climat de négociation

Étude de cas rédigée par Michel Lejeune

> ***« Nous avons un climat de concertation plutôt positif, sauf lorsque le contrat de travail est terminé. Le climat devient automatiquement négatif et c'est peu dire. Les plus résistants s'activent, ensuite ce sont les volontaires qui décrochent, puis les apprentis et en fin de compte ce sont les plus jeunes qui décrochent, ceux les plus intéressés. »*** **(Formateur)**

Nom de l'entreprise : Thompson Carruthers[38]

Caractéristiques de l'entreprise : milieu syndiqué, à haut risque d'accidents du travail

Secteur d'activité : manufacturier pharmaceutique

Emplacement géographique : grand centre urbain

Taille : grande, environ 500 employés.

Type de main-d'œuvre : qualifiée et spécialisée par métier

Caractéristique de la concertation : informelle mais soutenue par des comités

Principales activités de concertation

- facteurs facilitants : la présence au sein de l'organisation de comités (de gestion, mixte ou ad hoc) qui offrent chacun un espace de concertation particulier pour la formation et la reconnaissance des compétences en milieu de travail ;
- obstacles : lorsque la négociation collective achoppe, on assiste alors au retrait progressif des acteurs de la concertation, surtout de ceux qui participent à la formation ;
- à considérer : ce sont le superviseur et le formateur principal qui se concertent sur les questions de développement des compétences. Cette concertation se fera toujours sous le regard du délégué d'atelier, qui reste exclu de la concertation;
- les anciens sont résistants, ils peuvent se retirer du processus et entrainer avec eux les plus jeunes. Les formateurs doivent alors manœuvrer délicatement pour faire disparaitre les sources de résistance des anciens et maintenir le climat de concertation positif.

[38] Tous les noms d'entreprises sont des pseudonymes.

L'entreprise

L'entreprise est une filiale montréalaise d'une multinationale américaine qui œuvre dans le secteur manufacturier pharmaceutique. Elle exerce dans un marché très compétitif, raison pour laquelle elle considère devoir accorder une importance à la concertation en milieu de travail pour la qualité de ses produits et l'amélioration continue[39]. Environ 600 employés y travaillent. Les corps de métiers sont diversifiés : techniciens, mécaniciens, mécaniciens de machines fixes, plombiers et maîtres électriciens. Les employés d'usine opèrent des automates, des robots, des machines fixes à débit continu et des équipements d'emballage. Ils sont assistés par des aides métier. D'autres employés agissent à titre d'emballeurs de produits, de nettoyeurs d'équipements, de préposés à l'entretien du bâtiment ou de magasiniers. La structure de l'organisation est simple. Elle repose sur la division départementale traditionnelle : réception, opérations et expédition. La coordination du travail est assurée par une standardisation des procédés et des résultats. Le travail reste très complexe. Il dépend d'un système technologique de pointe, très sophistiqué et à flux continu. Les employés de l'usine sont exposés à d'importants risques d'accident, une situation régulée à partir d'un important dispositif de gestion des risques au travail. Ce dispositif s'inscrit dans une culture de prudence, assurée par des savoir-faire prescrits, par d'autres savoir-faire issus de l'activité elle-même et une vigilance partagée par tous les employés. L'entreprise a adhéré à l'audit « Lean Manufacturing[40] » en vue d'améliorer continuellement toute sa chaine de valeur. Elle mise sur une vision commune des parcours de professionnalisation des métiers en regard des quatre éléments suivants :

1. le développement des compétences ;
2. la convention collective ;
3. le chef d'équipe ;
4. le formateur pratique.

Ces quatre éléments sont rattachés à la problématique de la concertation en milieu de travail.

L'étude de cas

[39] Information tirée d'un document administratif.

[40] Ce dispositif renvoie à trois modalités : le « Kaizen » qui est une méthode japonaise centrée sur les petites améliorations aux opérations, les «5S» qui concernent les règles de base du comportement de l'opérateur lorsqu'il utilise sa technologie (trier, ranger, nettoyer, standardiser et suivre) et le « Total, Productive Maintenance » qui a pour but d'éliminer les pertes d'efficacité en milieu de travail.

Le développement des compétences

Un département tout entier est dédié à la formation des opérateurs de machines. Des salles de cours bien équipées (projecteurs, tableaux, maquettes…) sont disponibles en permanence. La formation est modulaire et sur mesure. Il n'y a pas de programme de formation à l'échelle de l'entreprise. L'ingénierie de la formation est décentralisée au niveau du département, voire de la technologie en place :

> ***« Nous sommes maîtres d'œuvre pour tout ce qui concerne la formation et la reconnaissance des compétences. Nous avons le feu vert de la direction, avec une énorme marge de manœuvre… une ouverture sans contrainte pour la formation. Nous avons carte blanche pourvu que nos projets soient réalistes pour la production et pour les coûts. »*** **(Directeur de la production)**

La convention collective comporte trois obligations touchant la qualification des employés : une période d'essai en milieu de travail, la formation en salle de cours et l'entrainement à la tâche. La convention collective comporte également une charte de polyvalence : certaines tâches étant de type transversal (ex. : emballeur, nettoyeur) et d'autres spécifiques (ex. : opérateur d'automate ou de machine fixe). Une période minimale de familiarisation est prévue pour les tâches dites transversales[41]. Pour les tâches spécialisées, il y a une formation structurée et une probation[42]. Une formation dure généralement quatre semaines à plein temps, à raison de 20 heures théoriques et de 20 heures pratiques chaque semaine. La direction ne peut recourir à des experts externes[43]. Elle le fera toutefois lorsque le contenu de la formation porte sur l'utilisation des technologies et sera trop complexe, lors de l'acquisition d'une nouvelle technologique pour laquelle aucune formation ni aucun formateur ne sont disponibles ou encore, lorsque le contenu de la formation concerne les savoir-être[44].

[41] Pour la sensibilisation au milieu et aux règles de sécurité.
[42] 500 heures pour faire ses preuves.
[43] Une obligation inscrite dans la convention collective.
[44] L'esprit d'équipe, la communication…

L'apprentissage sur le tas, le jumelage (en alternance) et le compagnonnage constituent présentement la norme en matière de formation en milieu de travail.

Les principaux acteurs de la concertation

Il y a deux principaux acteurs de la concertation en milieu de travail : le chef d'équipe et le formateur (de concert avec le superviseur et le directeur de production).

- *Le chef d'équipe*

Le chef d'équipe a pour mandat de distribuer le travail et d'en vérifier la qualité. Il reçoit les directives du superviseur. Il assigne les ressources humaines et matérielles tout en assurant la continuation des opérations. Il veille à ce que les employés aient les compétences pour exercer leurs tâches. Il n'a aucun pouvoir décisionnel. Il conseille plutôt la direction en ce qui concerne les compétences des opérateurs. Le choix des chefs d'équipe se fait à partir des résultats à un test psychométrique qui mesure le leadership. Le surintendant responsable complète l'évaluation par une analyse du dossier interne du candidat et une entrevue. Une fois retenu, le futur chef d'équipe sera élu par les employés (opérateurs) du département où il sera affecté. Le chef d'équipe pourra demander une formation d'appoint. Il sera affecté sur la base de son ancienneté à une équipe de son choix ou selon les besoins du département.

- *Le formateur et le superviseur : vecteurs de la concertation en milieu de travail*

Le formateur est un volontaire capable de transmettre des connaissances et des savoir-faire techniques. Il est certifié par l'entreprise. Cette dernière recourt à des opérateurs expérimentés pour assurer la partie théorique de la formation. Tous les opérateurs peuvent remplir la tâche de formateur. Par souci d'objectivité, l'apprenti sera jumelé par « alternance » à un formateur pratique autre que celui qui assure la partie théorique. Le formateur pratique devra évaluer l'apprenti et le certifier. Il aura une prime incitative qui peut aller jusqu'à 10% du salaire horaire pour toute la durée de l'alternance. Le superviseur et le formateur se concertent sur les questions de développement des compétences. Le formateur pourra par exemple proposer un contenu de formation que le superviseur entérinera. Le superviseur pourrait lui aussi proposer un contenu de formation avec l'assentiment du formateur (pratique et théorique). Cette concertation se fera avec l'assentiment du directeur de production.

Les dispositifs de concertation établis

Il existe trois principaux dispositifs que l'on peut rattacher à la concertation en milieu de travail :

1. Le **comité de gestion de la main-d'œuvre,** qui a pour mandat l'optimisation de la performance en milieu de travail, l'échange d'informations au sujet des mises à pied et l'application de l'ancienneté. Le comité réunit des membres de la direction (directeur de production ou superviseur) avec les formateurs et délégués d'atelier. Les rencontres ont lieu une fois par mois.

2. Le **comité mixte,** institué notamment pour l'évaluation des tâches techniques. Ce comité apparait pour la direction comme un moyen de se concerter avec le syndicat sur des écarts de points de vue sur la valeur des tâches et sur des évènements techniques qui pourraient nuire à la productivité.

3. Le **comité ad hoc** (superviseurs et formateurs), qui traite spécifiquement les questions du développement des compétences et de la sécurité en milieu de travail. Des rencontres plutôt informelles ont lieu une fois par jour ou au besoin. Chaque rencontre dure environ une heure, dans les locaux de formation ou du superviseur.

La concertation semble alors se jouer soit de manière formelle, au sein de ces comités de gestion et mixte ou, sur le terrain de manière informelle, par des discussions régulières touchant le développement des compétences.

Une concertation sous l'œil attentif du syndicat

Le délégué d'atelier est écarté de la concertation lorsqu'il est question de la formation. En d'autres mots, il n'y a pas de consultation patronale-syndicale sur le développement des compétences en milieu de travail. L'initiative revient au superviseur et au formateur, parfois au chef d'équipe, mais sous la surveillance syndicale :

> ***« On veut stabiliser l'emploi en définissant par le comité de main-d'œuvre les procédures requises pour la mobilité du personnel… le comité d'évaluation des tâches ne concerne que très peu la formation, la concertation sur les compétences est 'drivée' par les employés eux-mêmes (formateurs, chefs d'équipe). Nous fonctionnons de la même manière pour la formation peu importe le type de comité, une concertation informelle, mais surveillée par le syndicat ».*** **(Superviseur)**

Une concertation informelle qui s'exerce surtout au sein de ces comités ad hoc :

> ***« Des rencontres informelles, mais régulières ont lieu pour discuter de la formation. Le superviseur s'entend avec le formateur principal sur ce que les employés accepteront de faire, ou n'accepteront pas de faire.»*** **(Formateur)**

On comprendra que les employés seront consultés par les formateurs et que la concertation superviseur – formateur s'alimente des points de vue obtenus. Le succès des échanges au sein de ces comités (gestion, mixte, ad-hoc) tient au fait que les problèmes sont débattus dans un climat de souplesse et d'ouverture. En d'autres mots, l'efficacité de ces comités repose sur la transparence qui s'établit entre les parties, sans que chacun s'éloigne de ses responsabilités initiales :

> ***« Si la formation porte sur des savoir-être, le syndicat conteste automatiquement ou il nous consulte formellement. Le formateur lui, représente les employés, mais pas au même titre que le délégué d'atelier. Il n'est pas le défenseur de la convention collective. Il défend plutôt le métier et la formation. Nous on respecte ce genre de séparation des responsabilités.»*** **(Directeur de production)**

La reconnaissance des compétences : l'exception à la règle d'exclusion syndicale

La convention collective comporte une obligation en vertu de laquelle la certification des opérateurs doit reposer sur une évaluation. L'employeur et le syndicat devront s'entendre sur la validité et la pertinence des tests, considérant par exemple la nature du travail évalué, les technologies qui seront en usage et les caractéristiques des employés évalués (ex. : âge, situation familiale, quart de travail…). La concertation pourrait alors s'activer à deux moments bien précis : lorsque l'employé échoue à un test et lorsque l'évaluation déroge de la convention collective. Les parties se rencontreront pour déterminer conjointement une stratégie de réussite.

Autrement dit, cette concertation est toujours en faveur de l'employé, pour qu'il réussisse. La convention collective ayant relativement tout prévu, tout se passe comme si le syndicat laissait la convention réguler les rapports :

> ***« Il y aura consultation, une concertation comme vous dites, au besoin avec le délégué d'atelier seulement dans le cas d'échecs, et il y en a eu des échecs. C'est là que le syndicat exercera un regard sur l'évaluation, pour s'assurer que la convention collective est respectée et que le système est valable pour les postes vacants par exemple, ça s'arrête là. »*** **(Directeur de production)**

À ce titre, les résultats obtenus à partir d'un échantillon global (n=751 répondants) montrent un tout autre portrait de la responsabilité des syndicats et des représentants des employés en matière d'évaluation des apprentissages en milieu de travail, puisque seulement 1,4 % des répondants indiquent que les représentants des employés sont responsables de cette tâche.

La durée de la formation peut varier en fonction des acquis de l'expérience. Le formateur théorique portera le premier regard sur le potentiel de l'apprenti. Son appréciation reposera sur des indicateurs d'apprentissage et sur le degré de préparation pratique de l'apprenti. L'évaluation pratique revient au superviseur qui utilisera une grille d'évaluation. L'évaluation dure trois heures et se déroulera en milieu réel. Il y a deux évaluateurs : un superviseur assisté d'un opérateur certifié localement et volontaire.

Par souci d'objectivité, il fut convenu que le formateur théorique n'évalue jamais le volet pratique de la certification :

> ***« On veut éviter la situation où un formateur pratique souhaiterait défendre son poulain lors de l'évaluation pratique.»*** **(Formateur)**

Les critères d'évaluation des apprentissages reposent toujours sur des savoir-faire pratiques, jamais sur des attitudes ou sur des compétences relationnelles :

> ***« S'il y avait une évaluation des compétences dans le sens de savoir-être ou d'attitude au travail, on s'en mêle c'est certain, on force un comité de consultation là-dessus, avec la convention en main ».*** **(Représentant syndical)**

Une concertation fragilisée par les anciens

La concertation en milieu de travail aurait deux conditions : la perception que les employés se font de la qualité des négociations et le degré de résistance des anciens vis-à-vis du développement des compétences. Le climat de concertation au moment de l'étude était positif, tant du point de vue de la gestion que de celui des employés et des délégués d'atelier; les échanges semblaient être perçus comme bénéfiques par tous les acteurs :

> ***« La concertation est présentement conviviale. On est complices dans le développement des compétences des opérateurs. Les sujets de concertation sont choisis par l'un (le superviseur) ou par l'autre, le formateur ou le chef d'équipe même.»*** **(Directeur)**

L'échéance de la convention collective et l'avancement de négociation seraient déterminants :

> ***« Nous avons un climat de concertation plutôt positif, sauf lorsque le contrat de travail est terminé. Le climat devient automatiquement négatif et c'est peu dire. Les plus résistants s'activent, ensuite ce sont les volontaires qui décrochent, puis les apprentis et en fin de compte ce sont les plus jeunes qui décrochent, ceux les plus intéressés.»*** **(Formateur)**

Ce sont surtout les anciens qui constituent la principale source de résistance :

> ***« C'est notre problème et j'irais jusqu'à dire que c'est l'enjeu principal de la concertation chez nous. Les irritants viennent des anciens. Ils résistent au changement puisqu'ils se sentent souvent insultés par l'évaluation des besoins de formation… une sorte d'atteinte à leur expérience, à leur dignité. C'est encore pire pour la formation, car les vieux se disent tout connaitre, alors que les nouvelles technologies amènent forcément des nouvelles choses à apprendre, peu importe l'âge ou l'expérience, vous voyez le problème !»*** **(Formateur)**

Les résultats du sondage montrent un lien d'association ($p = 0{,}001$) entre l'absence de conflits (ou de griefs) en matière de formation au cours des 12 derniers mois et le fait de considérer la concertation comme la création d'un partenariat. Ce lien est toutefois faible (coefficient de contingence = 0,209). La perception d'un bon climat de travail devrait donc favoriser l'entente mutuelle entre les parties et une démarche de concertation en matière de formation basée sur un climat de partenariat.

Par conséquent, les formateurs ont mis en œuvre une stratégie d'incitation à la formation, à partir des quatre points suivants :

1. la consultation systématique des anciens lors de tout changement technologique;
2. la reconnaissance des acquis de l'expérience;
3. l'implantation d'une technologie (TIC) servant de base d'apprentissage pour les anciens;
4. un ensemble d'incitatifs à la formation.

La résistance des anciens aurait pour origine leur crainte que leur expertise soit mise en cause lors d'un échec (« et c'est déjà arrivé »), au pire d'être étiquetés par les pairs en tant qu'incompétents malgré les années d'expérience accumulées. Les anciens sont alors formellement consultés lors d'un changement technologique ou organisationnel. On souhaite dissiper la résistance des anciens en les impliquant dans la prise de décision. La direction reconnait par ailleurs l'expérience des anciens en éliminant certains modules de formation qu'ils maîtrisent[45] :

> ***« Notre formation par module nous donne cet avantage. Nous pouvons reconnaitre des modules et c'est une forme de renforcement ou de reconnaissance des plus anciens. »*** **(Formateur)**

Par ailleurs, chaque technologie comporte un système informatique (une base de données interactive) permettant à l'ancien de consulter à sa guise et très discrètement le contenu pratique de la formation. L'ancien peut alors référer à sa base de données informatisée (et visuelle) sans le regard critique des plus jeunes. La direction souhaite éviter que les pairs portent un jugement de valeur sur l'ancien lorsque ce dernier va consulter le formateur (plus jeune) sur une question de compétence.

On veut rassurer l'ancien devant le regard potentiellement critique de ses pairs :

> ***« C'est la façon de faire qui fait la différence, la manière de présenter les choses qui importe et non le contenu de la formation…ce qui expliquerait notre contexte de consultation informelle superviseur/formateur».*** **(Formateur principal)**

[45] Une sorte de reconnaissance des acquis de compétence telle que pratiquée ici au Québec en milieu professionnel, mais fondée sur une auto-évaluation des compétences et non sur un portfolio.

Les formateurs proposent aux anciens deux formes d'incitatifs : un incitatif concret (des cadeaux) et un incitatif symbolique (une source de pouvoir) :

> ***« Pour les attirer, nous faisons des activités de formation avec des prix (coffres d'outils, billets de hockey…), une chance sur cinq de gagner. On a fait une semaine de formation en entier, la ligne de production fermée durant toute cette période. La gratification individuelle reste difficile à cause de la jalousie chez les vieux, que l'on retrouve moins chez les jeunes. On a donc opté pour une gratification collective, car c'est plus facile, ça passe mieux, sous la forme par exemple de prix que nous faisons tirer pour le groupe. »*** **(Formateur).**

Pour la source de pouvoir :

> ***« On jure au vieux qu'il va apprendre quelque chose de nouveau s'il participe à la formation, une sorte de défi qu'on se lance à nous, par rapport à une connaissance apprise par le vieux et que personne d'autre dans le département même dans le secteur ne sait. »*** **(Formateur)**

De cette manière, le formateur alimente par des incitatifs symboliques les jeux de pouvoir au sein du groupe d'appartenance et fondés sur les connaissances.

Les compétences sont certifiées pour l'accès à un poste, pour l'obtention d'un salaire avantageux ou pour acquérir davantage de flexibilité (mobilité au sein de l'entreprise). Lors de la fermeture d'un département, l'opérateur pourra par exemple postuler ailleurs dans l'usine, sur la base de ses compétences qui auront été officiellement reconnues. Les postes vacants sont aussi affichés en vue d'atténuer la résistance des anciens.

Il existe également un autre dispositif considéré par la direction comme un important élément stratégique. Il s'agit d'un test pilote :

> ***« Nous avons également une stratégie de contenu pour attirer les anciens. Durant le test pilote, nous faisons en sorte que les anciens se sentent concernés. Autrement dit, nous adaptons le contenu de la formation pour les anciens en leur demandant conseil ».*** **(Directeur de production)**

La direction souhaite impliquer les représentants syndicaux. Les délégués volontaires sont ainsi consultés lors des essais, en espérant qu'ils adoptent la nouvelle technologie :

> ***« Nous souhaitons, par cette stratégie, que l'opérateur (militant) devienne un défenseur de la technologie au regard des autres anciens encore résistants. Il reste toujours des inconditionnels qui refusent de participer. Nous informons sur les postes disponibles, rien de particulier.»*** **(Formateur)**

Ces sources de résistance et ces différentes stratégies constituent donc le canevas de la concertation dans ce milieu de travail, en lien avec le développement des compétences.

Une concertation exercée par un tiers

La concertation telle qu'elle est pratiquée présentement dans l'usine est tributaire d'une controverse qui a éclaté autour de l'élaboration de référentiels de compétences. Le syndicat participait activement à la formation en milieu de travail. Il existait toutefois deux positions divergentes. Il y avait deux ensembles de référentiels servant le même objectif de formation. Un premier élaboré par la direction et un second élaboré cette fois par les représentants syndicaux formateurs et opérateurs. Les contenus de ces deux ensembles de compétences divergeaient passablement. Pour se concerter, la direction et le syndicat ont décidé de recourir à un tiers, c'est-à-dire un consultant en ingénierie de la compétence, une sorte de « conciliateur de la compétence ». Ce spécialiste était chargé de régler à l'amiable le différend opposant les deux parties. Pour atteindre cet objectif, il devait produire un seul référentiel à partir des positions adoptées par rapport à ce que doit maitriser l'opérateur comme compétences :

> ***« On a été obligé de procéder par l'externe puisqu'on ne s'entendait pas sur le contenu des référentiels. Le consultant devait produire des référentiels admis par les deux partis, sur la base du travail déjà fait de chaque côté. On a donc développé des référentiels découlant d'une consultation patronale/syndicale par le soutien du consultant. Ces instruments ont évolué depuis plus de huit ans. Certaines technologies ont disparu, d'autres se sont modifiées si bien que les référentiels d'origine sont la plupart mis à jour ou simplement éliminés lorsque par exemple la technologie n'existe plus. »*** **(Directeur)**

Une fois la controverse close, le syndicat s'est retiré de la formation après une négociation collective houleuse. Les chefs d'équipe et surtout les formateurs ont pris la relève en adoptant la concertation informelle pour faire évoluer le développement et la reconnaissance des compétences en milieu de travail. Le syndicat exerce donc maintenant une vigilance, une sorte de veille en regard de la convention collective, du respect des droits et des privilèges collectifs.

Conclusion

La présence au sein de l'organisation de comités (de gestion, mixte ou ad hoc) constitue un élément favorable à la concertation. Ce serait surtout ces comités ad hoc qui seraient rattachés à la problématique de la formation en milieu de travail. Le comité ad hoc implique les superviseurs et surtout le formateur principal qui aurait sur ses épaules toute cette question du développement et de la reconnaissance des compétences des opérateurs. Les stratégies du formateur principal auront dissipé la résistance des anciens pourvu que le climat de négociation soit favorable. S'il y a concertation entre les employés et la direction, ce sera toujours sous le regard du délégué d'atelier, même s'il est écarté de la concertation.

2. Comment intégrer la formation de façon mutuellement satisfaisante pour les travailleurs et les cadres de l'entreprise, dans le contexte de l'amélioration continue.

Étude de cas rédigée par Jean-Luc Bédard

> ***« Donc la chaîne de formation, ce qu'on veut nous, c'est d'amener ça jusqu'à l'enchantement du client. S'il est content, il rachète, il commande… (…) C'est pour ça que notre manager est ravi du projet et des idées qui ont été mises sur la table. (…) C'est venu de l'expérience, pas d'une théorie. » [travailleur]***

Nom de l'entreprise : Avionexus

Secteur d'activité : aéronautique

Emplacement géographique : grand centre urbain

Taille : Grande entreprise, filiale d'une multinationale

Main-d'œuvre : principalement métiers de fabrication métallique : soudeurs, machinistes, monteurs, etc.

Caractéristique de la concertation : formelle

Principales activités de concertation

- facteurs facilitants : structure visant l'amélioration continue; organisation du travail en proximité, sur le plan organisationnel, avec la formation, d'où ajustements en parallèle avec besoins changeants; exigences élevées de qualité, d'où des besoins de formation cherchant à aller au-delà des besoins prévus, pour la santé et la sécurité et pour la formation en milieu de travail;
- obstacles : la culture d'entreprise favorisant la mobilité des cadres, en particulier les cadres intermédiaires par le système de primes au rendement, ceci les amène à repousser les initiatives de formation entravant le rendement à court terme; paradoxalement, c'est une culture néfaste éventuellement pour une telle entreprise, à moyen terme, parce que seuls les objectifs à court terme comptent; à cause de cette mobilité, ces cadres priorisent le court terme, affectant leur connaissance des enjeux quant aux forces de l'entreprise à moyen et long terme;
- un élément essentiel : tradition de formation dans un contexte paritaire, bien établie et articulée entre les acteurs;

L’entreprise

L’entreprise est un fabricant dans le secteur de l’aéronautique. La plupart des quelques milliers d’employés au Canada sont au Québec. Pour des raisons de confidentialité, nous ne précisons pas davantage la nature des activités de l’entreprise. Nous nous en tiendrons donc à ce qui touche plus directement la concertation employeurs-employés pour le développement et la reconnaissance des compétences.

Les entrevues menées dans cette entreprise nous ont permis de rencontrer un leader syndical, un membre de l’équipe de direction et deux travailleurs d’usine. Nous présentons un portrait de la situation de la concertation dans l’entreprise à travers les propos des divers interlocuteurs.

Historique : L’entreprise a été fondée il y a près d’un siècle et est implantée surtout au Québec. Elle comporte 7 secteurs de production et chacun de ces secteurs compte un comité paritaire où la formation est discutée. Ces rencontres ont lieu, généralement, une fois par mois et sont d’une durée de deux ou trois heures.

Situation géographique : Elle se trouve dans un grand centre urbain.

Employés et qualifications : Il y a plus d’un millier d’employés syndiqués dans cette installation. La plupart ont des métiers associés à la mécanique et à la fabrication métallique, avec formation initiale de type DEP, AEC ou DEC. Ils suivent régulièrement des formations de mises à jour pour l’opération de divers appareils de fabrication, en plus des formations en milieu de travail pour s’adapter aux nouveaux outils et aux nouvelles technologies intégrés aux processus de production.

D’autres informations ont été recueillies par le site internet de l’entreprise et du syndicat.

Le secteur d’activité

La fabrication de moteurs et de pièces de moteurs d’avions ou d’autres véhicules en aéronautique est marquée depuis les années 1990 par la mondialisation, l’impartition et les processus de juste-à-temps. Comme nous allons l’illustrer avec cette étude de cas, ce contexte très compétitif a un impact sur l’organisation du travail bien sûr, mais aussi sur la formation et les activités de concertation visant à promouvoir cette dernière.

L'étude de cas

Personnes rencontrées : nous avons rencontré un leader syndical, un gestionnaire (directeur), un assembleur/équilibreur et un machiniste.

A) Le premier travailleur rencontré est machiniste; engagé dans le syndicat depuis plusieurs années, il en est maintenant un des leaders. Il souligne d'une part la qualité de la concertation dans cette entreprise, en faveur de la formation des travailleurs. Il existe depuis le début des années 90 une structure paritaire permettant d'organiser les activités de formation et de s'entendre sur les besoins des travailleurs, en fonction des défis que l'entreprise doit relever. Le tout est marqué, depuis plusieurs années, par la mondialisation et le climat intense de compétitivité que cela a imprimé sur l'organisation du travail, en plus des changements technologiques rapides et récurrents. En marge de ces changements importants, les modes de gestion ont entraîné de nouvelles normes parmi les gestionnaires. Les cadres intermédiaires, en particulier, visent à gravir des échelons de plus en plus rapidement et il est dorénavant mal vu qu'un gestionnaire demeure plus de cinq ans dans un même poste. En conséquence, il y a beaucoup de roulement, y compris dans les instances paritaires traitant de formation, de développement des compétences, etc. Du fait de ce roulement, il estime que ces cadres ont une moins bonne connaissance des caractéristiques de la main-d'œuvre, de ses forces et de ses faiblesses. Parfois, c'est le syndicat qui en a une perception plus juste et plus précise :

> ***« L'objectif du cadre intermédiaire, il est beaucoup plus dans l'immédiat que dans le moyen ou le long terme. Il va rendre compte de la productivité, alors il va souvent laisser tomber l'organisation des compétences de sa main-d'œuvre, parce qu'il n'a pas le temps de le faire, faut qu'il rencontre beaucoup plus ses livraisons, pour être capable ensuite, lui, de gravir des échelons… »***

Par contre, il relève que la haute direction a une perception plus juste de l'importance de la formation continue de la main-d'œuvre :

> ***« Les objectifs d'en haut avec la main-d'œuvre, j'ai pas de problème avec ça; ils comprennent l'importance de la formation. Mais… c'est pas évident quand on redescend… Avec les chaises tournantes de cadres***

> ***intermédiaires, moi ce que je vois c'est qu'ils connaissent pas vraiment les forces et faiblesses de leurs lignes de fabrication, d'assemblage. Alors moi je me dis, comment peux-tu améliorer la compétitivité de ton usine, si tu en connais pas les forces et les faiblesses ? Alors un moment donné nous on se trouve dans une position… pas de conflit d'intérêt, mais comment dire, c'est que si on les laisse aller, c'est nos jobs… [qui sont en jeu] par leur manque de connaissance du concret du milieu de travail. Ce qui fait qu'on joue un plus grand rôle dans ça, qu'on ne voudrait pas tout le temps jouer. »***

Il souligne aussi que la concertation à propos de la formation soulève des questions cruciales :

> ***« Que l'employeur organise ses usines, les rende productives, moi j'ai pas de problème avec ça. Par exemple, je vais m'occuper du côté humain de ça : tes gens, s'ils veulent être capables de suivre ça, ils vont avoir besoin de formation. Ils vont souvent être portés à laisser tomber ça. On est souvent pognés à faire la balance entre ces deux questions-là. »***

Pour une multinationale davantage que pour une PME, la question de la concertation est liée au contexte de mondialisation, qui entraîne des impératifs de compétitivité accrus pour l'entreprise :

> ***« Moi je pense toujours à la question, si tu voudrais investir dans une usine au Québec, quel genre de travailleur t'aimerais avoir ? Qu'est-ce qui ferait en sorte, avec ce travailleur-là, que tu investirais plus au Québec qu'en Asie ou qu'en Europe ? Dis-moi le et ensuite je vais te dire ce que ça prend pour être capable de rencontrer ça. À partir de ça, on peut définir les programmes de formation à mettre en place. »***

Au-delà des changements technologiques, plus importants que jamais, la mobilité de la main-d'œuvre à l'intérieur de l'entreprise, autrement dit sa flexibilisation, est devenue un enjeu de débats de plus en plus important entre le syndicat et l'employeur. Des principes ont été mis en place, de façon concertée entre l'employeur et le syndicat, pour la sélection des employés et leur affectation à différents postes, pour que ce soit le plus équitable possible pour les deux parties. De plus, la flexibilisation de la main-d'œuvre se met en place avec une rationalisation qui rend plus difficile l'envoi d'employés en formation. Donc, avec la flexibilisation, il y a un mouvement de réduction de main-d'œuvre qui réduit également les possibilités de formation. Le syndicat a donc un rôle de valorisation de la formation à jouer auprès de l'entreprise, pour rappeler son

importance, également du point de vue de l'entreprise. Il souligne que la formation est un des domaines où l'employeur et le syndicat peuvent se rejoindre et partager des objectifs communs.

> À ce titre, les résultats du sondage réalisé auprès des employeurs et des représentants des employés montrent que dans 1 cas sur 2 il existe un comité patron-employés au sein du milieu de travail. Les répondants décrivent d'ailleurs ces rencontres où ils discutent de la formation professionnelle de manière positive : 89,6 % disent qu'elles se déroulent dans une atmosphère de bonne foi, 82,9 % qu'ils y explorent des problèmes et des solutions conjointement et 74,1% que ces rencontrent permettent de prendre des décisions conjointes sur la formation des employés.

Les comités par secteurs servent aussi à assurer que les formations sont offertes aux travailleurs de façon équitable, à tour de rôle. Chaque superviseur de département tient à jour l'avancement de chaque travailleur dans une grille de formation et détient ainsi une cartographie des connaissances dans son département. Une fois la formation théorique complétée, le travailleur passe à la formation sur un équipement, en quatre phases :

a) formation avec le formateur sur l'équipement, d'une durée variant d'une heure à une ou deux semaines, selon la complexité de l'équipement;

b) calibration et validation de la machine;

c) travail autonome avec l'équipement ou la machine, pouvant aller jusqu'à quelques mois;

d) retour du formateur pour auto-évaluation et vérification des acquis.

Mais il distingue ces activités de formation de l'évaluation des compétences :

> ***« On s'entend que c'est la formation, et non la capacité de la personne de faire la job. C'est là que nous, on met un bémol : on veut pas s'embarquer dans le principe de l'évaluation des compétences. C'est une formation, et l'évaluation quant à savoir si une personne est compétente ou non, c'est un rôle qui revient au superviseur. Je veux pas que ce soit les formateurs, parce que ce sont les confrères de travail, ce sont des syndiqués qui se forment entre eux. (…) C'est pas parce qu'on forme une personne, qu'elle rencontre les exigences de l'employeur. Il y a une ligne que nos formateurs atteignent, mais qu'ils ont pas à dépasser. »***

Les résultats du sondage réalisé auprès des employés et de leurs représentants montrent que dans 55 % des cas c'est un membre de la direction (gestionnaire immédiat, superviseur ou chef d'équipe) qui évalue les apprentissages en milieu de travail, tandis que dans 27,3 % des cas l'évaluation des apprentissages est un processus d'auto-évaluation (réalisé par les employés eux-mêmes). Le comité mixte et le comité d'employés semblent peu impliqués dans cette activité, dans 4 % et 5 % des cas respectivement.

L'évaluation de rendement a lieu une fois par année et peut mener à des activités de formation, lorsque des besoins sont identifiés lors de cette évaluation. Ceci, encore une fois, est géré par le superviseur.

La compétition mondiale pour décrocher des contrats dans ce secteur fait en sorte que le syndicat a tout intérêt, pour défendre les emplois locaux, à valoriser les forces qui distinguent la main-d'œuvre au Québec par rapport aux compétiteurs :

> ***« Faut qu'on batte les prix d'ailleurs. Notre force, c'est notre compétence, notre niveau technologique, et justement, notre force dans la mobilité de la main-d'œuvre, dans l'organisation du travail, c'est là qu'on est rendus. C'est pour ça qu'en tant que syndicat, on devient intéressés au niveau de la concertation pour la formation, dans l'organisation du travail en soi, la technologie… on n'est pas fous ! On sait que c'est là que va être notre force compétitive et notre valeur d'employabilité aussi. Une main-d'œuvre plus technique, mieux formée, avec plus d'initiative, plus de sens du développement, de l'organisation, moins de temps mort pour les pièces grâce à cette mobilité, à cette capacité d'organisation-là, des inventaires réduits, du juste-à-temps. C'est ce qui nous permet de gagner ces contrats-là, en temps de livraison… (…) Et nous, comme syndicat, il faut comprendre davantage la business qu'avant. »***

B) Le second acteur rencontré est à l'emploi de l'entreprise depuis plus de deux décennies; il occupe un poste de direction depuis quelques années. D'entrée de jeu il souligne un aspect particulier à cette entreprise : la formation est chapeautée par la direction de l'organisation du travail et de la formation, plutôt que des ressources humaines comme c'est plus souvent le cas. Cette proximité permet à l'entreprise d'ajuster davantage la formation à la réalité des opérations

de production. Sous lui se rapportent des coordonnateurs à la formation, qui chacun supervisent la formation dans un des secteurs de l'usine. Chacun de ces secteurs compte un comité de formation paritaire. Par exemple, dans un de ces secteurs, qui à lui seul compte quelques centaines d'employés, des employés ont été libérés pour mettre sur pied une réorganisation de la formation en milieu de travail, en partenariat avec le syndicat (voir entrevue suivante). Tous ces comités, dans les secteurs de l'usine, sont composés de coordonnateurs de la formation, de représentants syndicaux et patronaux. Ils se réunissent généralement une fois par mois pour faire le suivi du plan de formation. Les réunions des comités de formation sont animées par les coordonnateurs de formation. La formation se décline en deux volets : un volet en classe et un volet en milieu de travail. Le premier vise à introduire un travailleur dans une équipe et assurer qu'il possède toutes les connaissances théoriques requises pour être intégré à la production. Certaines de ces formations doivent être revues périodiquement, sous forme de rafraîchissements des connaissances (par exemple, la formation à la conduite de chariot élévateur). Cette formation plus formelle permet de passer au second volet, la formation en milieu de travail, qui regroupe l'essentiel des formations ciblant le travail sur le plancher de production. C'est dans ce volet que la formation en quatre phases, mentionnée plus haut, prend forme : accueil avec encadrement étroit, familiarisation, consolidation, validation des acquis avec le formateur attitré. Le défi principal est d'assurer que les travailleurs complètent les quatre phases malgré les contraintes de la production qui limitent les possibilités de dégagement pour la formation, et que la formation qui leur est offerte réponde aux besoins opérationnels actuels, tenant compte des changements dans les commandes et les types de production demandés par les clients de l'entreprise :

> ***« On essaie d'amener nos superviseurs à comprendre la capacité qu'ils ont, au niveau de la formation. Quand je dis capacité, j'ai x employés dans mon département et j'ai à faire, de la formation en santé et sécurité, en qualité, en amélioration continue, en milieu de travail… Ce qu'on essaie de faire réaliser aux superviseurs, c'est que c'est un peu comme une tarte et il faut que tu réussisses à diviser ta tarte en pointes qui vont te permettre de faire progresser ta main-d'œuvre. Et pour ce qui est de la formation en milieu de travail, ce qu'on essaie de travailler avec les superviseurs, c'est que la formation en milieu de travail doit servir dans un premier temps tes besoins opérationnels. Donc si tu veux être sûr de faire une formation qui est payante pour tes gens et ton entreprise, assures-toi de bien couvrir tes besoins opérationnels. Donc les superviseurs disposent d'une grille avec***

> ***l'ensemble de leurs employés et de leurs équipements, qui permet de dire, sur cet équipement-là, j'ai x opérateurs ici, y là. Et il faut travailler sur les écarts. Ça, c'est la théorie, et dans la pratique on est dans une courbe d'apprentissage, pour vraiment comprendre ce qu'on est capable de faire comme formation. (…) On est, cette année, à une période où l'emphase est mise sur la qualité de la formation, plutôt que sur la quantité. »***

Cet effort de planification stratégique de la formation résulte d'une concertation entre plusieurs acteurs de l'entreprise :

> ***« J'amène toujours dans l'équation, il y a le superviseur, la direction locale - parce que la direction locale peut mettre certaines pressions sur le superviseur par rapport à la productivité - il y a eux qui sont à prendre en compte, il y a notre équipe de formation, qui doit jouer un rôle d'éducation par rapport à ça, et amener les outils pour faciliter la vie du superviseur, et il y a le syndicat, qui doit s'assurer de supporter les démarches, amener ses idées et identifier les problématiques pour qu'on puisse en discuter. Et je dis toujours que l'employé a une responsabilité de prendre sa formation au sérieux et de la compléter. Et il y a bien sûr le formateur. Donc c'est pour ça que je dis que c'est vraiment un travail d'équipe. »***

L'amélioration continue est intégrée à la formation aux employés. L'organisation du travail a aussi été repensée depuis quelques années, en collaboration avec le syndicat, pour introduire des tâches connexes et des tâches générales. Les tâches connexes sont celles qui sont au-delà de celles attribuées à un métier et qui permettent d'assurer un flux continu du travail. Ceci permet d'éviter des délais qui font qu'une pièce peut parfois être arrêtée entre quatre et huit heures. Ceci devient un peu plus difficile en période de ralentissement économique : les travailleurs sont portés à penser que vu qu'il y a moins de travail, c'est moins urgent et donc moins important de voir à ces tâches connexes et assurer un flux continu. Avec le juste-à-temps, ce n'est pas la quantité de pièces produites qui compte mais la vitesse à laquelle elles circulent dans l'usine. À chaque année, les superviseurs prennent un temps d'arrêt avec une dizaine d'employés de leur secteur pour une rencontre à l'extérieur de l'usine, afin de faire le point et examiner ce qui pourrait être amélioré dans l'organisation du travail. Les résultats sont ensuite communiqués à l'ensemble des employés du secteur. Ce temps d'arrêt, unique, est très apprécié par les travailleurs qui autrement, ne prendraient pas cette latitude pour examiner l'organisation de leur travail.

Quant à l'impact de règles, normes et lois pour mettre de l'avant la concertation, il signale que l'entreprise fait partie d'une corporation de grandes entreprises qui impose des normes allant au-delà de ce que les lois ou les normes ISO, par exemple, exigent. Par exemple, alors qu'auparavant, les pratiques de santé et sécurité au travail émanaient des employés, c'est plutôt l'entreprise, maintenant, qui pose des exigences et doit en expliquer le bien-fondé aux travailleurs. C'est le cas par exemple avec des ajustements ergonomiques ou des changements à apporter dans certaines pratiques jugées à risque, certains travailleurs estimant être « au contrôle », par la force de l'habitude.

C) **Lors de la troisième entrevue, nous avons rencontré** un assembleur / équilibreur, à l'emploi de l'entreprise depuis plus de deux décennies. Il fait partie d'un groupe formé de volontaires de différents départements, pour mettre en place un programme structuré de formation à l'intérieur de son secteur, avec l'idée de l'exporter par la suite aux mêmes secteurs dans les autres usines de l'entreprise au Canada. Cette initiative est issue des résultats d'un sondage, où les travailleurs de ce secteur exprimaient une insatisfaction par rapport à la formation. Suite à ce constat, il a été décidé par la direction de former ce groupe, en les libérant pour trois mois de leurs tâches habituelles et leur donnant carte blanche pour élaborer un programme de formation. Les huit travailleurs ainsi libérés, chacun provenant d'un département de ce secteur de l'entreprise, ont fait des entrevues avec les employés et fait le tour du secteur pour recueillir l'avis de tous les employés sur le « plancher ». De mémoire d'employé, c'est la première fois que l'entreprise investit de la sorte pour susciter un projet à partir des opérateurs. Les constats n'étaient pas très surprenants pour ces employés, eux-mêmes aussi des opérateurs. L'essentiel des recommandations porte sur le suivi de la formation continue, afin qu'elle soit ininterrompue. Beaucoup déplorent que dans le passé, le suivi ait été rapidement sacrifié face aux impératifs de production. Ainsi, une formation était entamée et interrompue peu de temps après pour répondre aux besoins de production. Cette expérience est démotivante parce qu'elle transmet un message ambigu de soutien de la part de l'entreprise. D'un côté cela montre que l'entreprise est intéressée à investir dans la formation de ses employés et ceux-ci s'investissent à leur tour dans ce qui prend la forme d'un engagement mutuel. Mais l'interruption fréquente pour les besoins de la production brisait cet engagement et démontrait plutôt un désintéressement. Il en ressortait un sentiment de

désenchantement. De façon générale, la formation n'était pas gérée de façon uniforme, ce qui ajoutait aux insatisfactions.

Une autre caractéristique du projet mis sur pied par les travailleurs est sa relative simplicité. Les travailleurs ont donc voulu éviter la formalisation de l'initiative, puisqu'ils reprochaient à la formation offerte en milieu de travail d'être lourde et nécessitant beaucoup de paperasse.

Le profil de formation de l'employé vise aussi à reconnaître les acquis de formation et d'expérience. Lors de restructurations, il est arrivé que des travailleurs soient relocalisés sans que certaines de leurs compétences leur soient reconnues. Ils avaient alors besoin d'acquérir certaines compétences, mais au passage, d'autres compétences qu'ils maîtrisaient n'étaient pas reconnues, en lien avec des tâches qu'ils avaient accomplies depuis des années. Le système mis sur pied par le groupe d'employés vise justement à améliorer la reconnaissance des compétences et éviter de telles aberrations, quitte à nécessiter peut-être un rafraîchissement pour assurer ou valider ces acquis.

> Les résultats obtenus auprès des employeurs montrent qu'au sein de leurs milieux de travail, on cherche surtout à reconnaître l'appartenance à l'organisation (26,4 %), l'implication au travail (25,8 %) et les apprentissages (22,4 %) tandis que seulement 2,7 % des répondants indiquent que les compétences sont reconnues formellement.

Un autre des aspects que le système proposé par les employés entend solutionner est lié à la présence de « bibittes à over time », entraînant une « chasse aux quatre phases ». Par cette chasse, les employés utilisaient le système de formation à quatre phases surtout afin de se voir reconnaître des compétences leur permettant de faire du temps supplémentaire. En étant reconnus compétents dans un maximum de postes, un nombre important d'employés arrive à faire beaucoup de temps supplémentaire, travaillant sept jours par semaine à l'année longue. Par exemple, si la coordonnatrice de la formation consultait un chiffrier faisant le suivi des formations, elle en déduisait que tous les employés d'un département possédaient toutes les compétences répertoriées, ce qui peut difficilement être le cas, en réalité. Cette faiblesse dans la formation a été identifiée et la structure proposée entend y remédier, en assurant un suivi resserré des heures de formation suivies, validé par le superviseur. Le système de suivi envisagé permettra de voir un portrait réel des activités de formation auxquelles chaque employé aura participé.

La formation proposée par les employés vise aussi un changement de culture dans la compréhension du travail. Par exemple à l'inspection de pièces, on expliquait auparavant ce que la norme visait et en conséquence, l'ouvrier apprenait le quoi et le comment de l'inspection. On vise dorénavant aussi à donner le pourquoi, pour que l'ouvrier ait une compréhension plus complète du sens de l'inspection. Cette présentation sera théorique et préalable à la formation pratique :

> ***« Donc lorsque les nouveaux employés, donc la nouvelle culture va arriver ici, puis qu'un vieux va lui donner de la formation et lui parler d'une pièce à inspecter, la personne aura déjà vu ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Il n'ira plus seulement par la parole de son formateur; ça fait qu'il va y avoir un renforcissement [sic] partout des notions de qualité. (…) Ce qu'on veut éliminer là-dedans, c'est la place à l'interprétation de tous et chacun. On veut standardiser les procédures d'inspection. En standardisant ces procédures, on ne rend plus ces données exposées à l'interprétation de l'un et l'autre. Peut-être que c'était bien fait, auparavant, mais c'était fait sur l'impression que c'était la bonne façon, plutôt que sur la connaissance que c'est la bonne façon. Pour la qualité, c'est très important. (…) Par le changement de culture, on veut intégrer une éthique de travail et un professionnalisme. »***

Ceci concerne l'inspection des pièces, sans étendre nécessairement cette compréhension à tous les processus de travail. On l'applique ici afin de réduire la marge d'interprétation, étant donné qu'il s'agit d'une étape névralgique, soit l'inspection visant à valider la qualité du produit.

Le programme prévu par les employés inclut un meilleur suivi de la formation en cours, répondant ainsi à un souhait largement exprimé lors de la tournée effectuée parmi les travailleurs de l'usine. Le coordonnateur de la formation sera en mesure de voir si le superviseur a des raisons valables expliquant un délai dans la formation, ou s'il s'agit d'une mauvaise planification des dégagements de travailleurs pour assurer le suivi de leur formation en cours, tout en rencontrant les objectifs de production.

> ***« Présentement le coordonnateur de formation ne peut pas te dire, présentement, qui, sur le plancher, est en formation. Il ne connaît pas les gens en formation. C'est pour te dire, à quel point présentement on n'a pas de structure. Dans le futur, elle va pouvoir te dire, qui sont les gens en formation, et à chaque mois, il va y avoir un audit, pour voir la progression.***

> ***S'il n'y a pas de progression, il va y avoir une rencontre avec les superviseurs, pour comprendre les raisons. Si les raisons sont valables - c'est arrivé dans le passé, il y a des urgences, il faut satisfaire un client, ou il faut vraiment mettre les gens là où ils sont performants et c'est correct que ça arrive - mais s'il n'y a pas de bonnes raisons, bien c'est de réactiver la machine et dire, quand est-ce que tu penses le remettre… ? Et impliquer les autres niveaux aussi, il faut aller plus haut, pour que le superviseur comprenne l'importance de compléter la formation d'un individu. Ça va être fait, dans le futur. »***

Ces préoccupations visent ultimement à améliorer la qualité du produit rendu et réduire les occasions d'erreur ou d'errements sur certains détails, ce qui rejoint également les objectifs du personnel cadre et de l'entreprise en général :

> ***« Lorsque le client reçoit le moteur, il fait une inspection, « hey, il a l'air croche », le moteur est fonctionnel mais lui, il est pas satisfait… Donc la chaîne de formation, ce qu'on veut nous, c'est d'amener ça jusqu'à l'enchantement du client. S'il est content, il rachète, il commande… (…) C'est pour ça que notre manager est ravi du projet et des idées qui ont été mises sur la table. (…) C'est venu de l'expérience, pas d'une théorie. »***

Les craintes des employés engagés dans cette refonte du cadre de formation concernent principalement l'engagement des gestionnaires. Si ceux-ci s'engagent à soutenir l'avancement du programme de formation, en exerçant leur autorité au besoin pour soutenir la continuité des plans de formation, alors ils estiment que les plus gros défis pour l'instauration de ce nouveau programme auront été contournés, car le changement de culture se situerait aussi à ce niveau.

D) Le quatrième travailleur rencontré est machiniste, à l'emploi de l'entreprise depuis plus de deux décennies. Sa formation initiale est un DEC en génie mécanique. Il préfère travailler en production, sur le plancher, et former à la tâche, plutôt que travailler en bureau ou être formateur en salle de classe. Il agit souvent comme formateur dans sa division, accueillant les nouveaux travailleurs - soit de nouveaux employés ou des employés d'autres sections de l'usine, réaffectés suite à des coupures. Il explique la formation en quatre phases (voir plus haut), en précisant que globalement, cela prend environ trois mois pour compléter le processus, cette période pouvant

varier de un mois avec une machine plus simple jusqu'à six mois avec une machine au laser. Chaque machine comporte son guide qui détaille ses différentes fonctions.
C'est toutefois un processus consensuel, fruit d'une concertation entre travailleurs, où le formateur s'adapte à l'avancement du nouveau travailleur, chaque personne étant différente. Il comptabilise le temps accordé chaque jour en formation; une fois la formation complétée, il peut arriver que le travailleur ait encore des questions, des incertitudes par rapport à certaines opérations. Vu les exigences très élevées de qualité, il est donc préférable de continuer à demander conseil plutôt que de risquer une erreur potentiellement très coûteuse.
Il mentionne que l'organisation du travail par plus petites commandes, en juste-à-temps, augmente les risques de « déviation » pour les travailleurs. Lors de chaque mise en place (« setup »), la première pièce produite en est une d'ajustement; plus les mises en place sont fréquentes, plus ces ajustements occupent une part importante du temps de travail. C'est dans cette situation, avec de nouveaux employés, qu'arrivent des erreurs de mauvaises dimensions sur des pièces, appelées déviations. Les travailleurs d'expérience font moins souvent de telles erreurs parce qu'ils accordent une plus grande attention à l'ajustement. Il faut noter que ces erreurs portent sur de très petites dimensions, de l'ordre de fractions de millimètres.

L'entreprise a aussi un système interne d'assurance qualité, à trois niveaux, touchant les opérations de santé et sécurité, la formation, la production, le recyclage, l'ordre et la propreté, etc. Ce système de normes vise l'amélioration continue, la formation étant une des dimensions touchées. Chaque département vise l'obtention d'un niveau égal ou supérieur au niveau actuel, qui est affiché dans chaque secteur de l'usine. Les gestionnaires responsables de chaque département encouragent les travailleurs à adopter des comportements dans cette optique. Un audit est fait une fois par année pour chaque département et si un département perd son niveau, il a trois mois pour corriger la situation et le retrouver. Un responsable de ce système d'amélioration continue tient chaque semaine une « clinique qualité » dans chaque département, avec un opérateur, un chef de groupe, parfois un superviseur, selon le problème visé. Ils examinent alors un cas de déviation, explorent le problème et tentent d'apporter des solutions. C'est aussi une procédure par laquelle les travailleurs peuvent obtenir des solutions qui parfois tardent à venir par une voie plus conventionnelle (réparation d'un convoyeur, etc.). Cette clinique est d'une durée de 15 à 30 minutes et permet de régler des problèmes qui autrefois, perduraient

parfois et dont la résolution était repoussée à plus tard devant les urgences de production, par les employés de bureau responsables de la gestion du département. Cette instance est très appréciée des travailleurs. Il s'agit d'un autre outil de concertation, facilitant ici la communication entre les opérateurs du plancher de production et les gestionnaires attitrés à leur département.

Le travailleur interrogé n'obtient aucune forme formelle de reconnaissance du fait qu'il encadre et forme d'autres travailleurs. Il le fait volontiers parce qu'il en dégage une satisfaction de voir un travailleur évoluer et acquérir de nouvelles compétences, mais il n'en retire aucun bénéfice ni salarial, ni d'avancement, ni sur le plan d'avantages sociaux, de vacances, etc. Cette situation est déplorée : « je suis d'accord, on n'est pas des enfants mais des fois, ça fait du bien de te faire dire merci ». Il mentionne aussi être passablement demandé pour former de nouveaux travailleurs; il note que ceci reflète vraisemblablement ses qualités appréciées de formateur.

Formes de concertation en milieu de travail

La concertation prend forme à plusieurs étapes, comme nous l'avons vu : avec le comité de formation, mais aussi dans les cliniques de qualité, le projet de structuration de la formation par une équipe d'opérateurs, dans la formation à des tâches connexes pour favoriser le flux continu, etc.

La concertation quant à la formation en milieu de travail

L'amélioration continue est un objectif central qui imprègne toutes les activités de formation. La formation en milieu de travail répond aux impératifs découlant des processus de production, marqués par le juste-à-temps et le flux continu. C'est pourquoi aussi les travailleurs reçoivent des formations à des tâches connexes, convenues entre la direction et le syndicat, pour réduire le temps de production et améliorer la productivité de l'entreprise.

L'initiative visant à structurer un programme de formation par les travailleurs représente également une innovation, fruit d'une concertation parce qu'elle est issue d'abord d'un sondage auprès des employés. L'insatisfaction face à la formation, au manque de suivi, était le point le

plus déploré. L'entreprise en a pris acte et proposé, à l'échelle d'un des secteurs de l'usine, la démarche à partir des travailleurs.

L'innovation

L'initiative visant à susciter un programme de formation à partir des suggestions des opérateurs représente une innovation en termes d'approche et d'investissement. À l'encontre d'une démarche « top-down », l'approche de l'entreprise dans cette initiative innovante prône le point de vue des opérateurs. De plus, près d'une dizaine d'employés ont été libérés pendant trois mois pour constituer ce projet de formation, ce qui représente un investissement notable. Par contre, il reste à voir comment les suggestions des opérateurs seront reçues et intégrées dans l'organisation du travail. C'est justement du fait de celle-ci que des formations étaient interrompues et que les travailleurs percevaient un message de soutien ambigu de la part de l'entreprise, du point de vue des opérateurs. Bref, le défi que pose cette initiative souligne le problème identifié par les travailleurs de l'usine, où s'opposent organisation de la formation et organisation de la production.

3. PME en région achetée par une multinationale. Une entreprise à la poursuite de l'amélioration continue.

Étude de cas rédigée par Jean-Luc Bédard

> ***Dans l'entreprise, ici, on souhaite que chaque opérateur puisse occuper trois postes différents, qu'il puisse être flexible. Donc il y a toujours de la formation, pour arriver à ça, ça arrête jamais. [cadre, technologue de procédés]***

Nom de l'entreprise : Smith

Secteur d'activité : production de surfaces minérales (comptoirs, etc.) à usage domestique

Emplacement géographique : centre urbain de petite taille, à proximité d'un grand centre

Taille : petite entreprise d'un peu plus de 100 employés, division d'une grande entreprise multinationale

Main-d'œuvre : principalement opérateurs spécialisés

Caractéristique de la concertation : formelle

Principales activités de concertation

- facteurs facilitants : taille relativement petite de cette filiale, qui était autrefois une entreprise locale, indépendante; de pair avec les moyens mis à sa disposition par les dirigeants actuels, des systèmes maison issus de cette multinationale ont pu être implantés : système de formation avec suivi individualisé des travailleurs, système maison d'assurance-qualité et processus structuré d'amélioration continue.
- obstacles : répartition des horaires de travail sur 12 heures, confusion dans certaines lignes d'autorité entre collègues de travail, en particulier lors de remplacements rendus nécessaires par une rareté relative de main-d'œuvre qualifiée;
- un élément essentiel : souci de la qualité du travail et de l'efficacité des processus, notamment au niveau de la gestion des besoins en énergie et en eau.

L’entreprise

Secteur d’activité : production de surfaces en matières minérales destinées au marché de la construction domiciliaire. L’entreprise transforme le minerai concassé en ayant recours à certains produits chimiques.

Historique : L’entreprise est née dans les années 1980 et s’est distinguée par un procédé unique de transformation d’un minerai sous forme de surfaces planes. L’entreprise a été achetée à la fin des années 1990 par une grande entreprise multinationale, dont elle est maintenant une filiale. Elle emploie un peu plus d’une centaine de travailleurs.

L’entreprise se divise en quatre départements : production, finition, services techniques, administration; les départements de production et de finition comptent chacun un chef d’équipe, le tout étant géré par un coordonnateur (poste cadre). L’entreprise fonctionne 24 heures sur 24, 7 jours par semaine. Quatre équipes se partagent le travail par des horaires de 12 heures, l’avantage étant de minimiser les frais de gestion en minimisant le nombre d’équipes de travail et de changements de personnel. En accord avec la convention collective, il n’y a que lors de rares périodes de faible production que les travailleurs ont des horaires de 8 heures.

Situation géographique : L’entreprise est située entre Montréal et Québec, dans une ville de petite taille qui constitue un centre administratif et industriel pour sa région limitrophe. L’employeur peine à combler des postes ouverts à la production ou à la finition, les deux principales divisions, en dépit du fait qu’il ne s’agit pas d’une petite ville en perte de vitesse, que les jeunes quitteraient pour aller trouver un emploi ailleurs. Vraisemblablement, ceci serait lié au peu d’attrait qu’exerce le secteur manufacturier sur les jeunes. Ce pourrait aussi être en lien avec les horaires de 12 heures, un aspect négatif mentionné par les travailleurs, parmi les conditions de travail. Cette faible capacité d’attraction se reflète dans les inscriptions à plusieurs programmes de formation professionnelle menant à un DEP ou une AEC. Quant à ses causes, cette désaffection s’inscrit en parallèle à :

- d’une part, l’attrait, des métiers et professions utilisant davantage de technologies et exigeant une plus longue formation initiale; et

- d'autre part, au phénomène du décrochage scolaire, à cause duquel plusieurs n'ont pas cette formation initiale (DEP ou AEC, par exemple) nécessaire à l'entrée dans le métier.

Cette faible fréquentation de la filière des métiers n'est pas unique au Québec et s'inscrit dans la mouvance plus large de la dévalorisation des métiers dits « manuels ». Or, comme l'illustre Crawford (2010) et comme nous l'avons montré dans une recherche récente (Lesemann, 2011), même parmi les métiers à formation initiale demandant un DEP, on trouve de plus en plus de technologies, changeantes de surcroît. Ces métiers sont donc de moins en moins manuels et incluent de plus en plus l'utilisation de nouvelles technologies et un apprentissage de plus en plus récurrent. En conséquence, on peut donc espérer que l'image négative qui caractérise ces métiers s'estompera au fur et à mesure que sera reconnue la présence croissante de l'utilisation des technologies dans l'exercice de ces métiers[46].

L'autre aspect à retenir concerne l'horaire de 12 heures des travailleurs, alternant entre quarts de travail de jour et de nuit, à l'intérieur de deux semaines, compensé par de longues fins de semaines. De l'aveu de plusieurs, ceci éloigne de nombreux candidats qui préfèrent chercher ailleurs un travail moins bien rémunéré, mais avec un horaire plus conventionnel.

Par ailleurs, la considération de la gestion des ressources humaines apparaît lorsque le coordonnateur est absent. Il est alors remplacé par le chef d'équipe, ce qui peut causer un certain malaise étant donné que le poste de chef d'équipe en est un de travailleur syndiqué et que celui de coordonnateur en est un de cadre. Le chef d'équipe est un opérateur d'expérience et son lieu de travail est le « plancher », tandis que le coordonnateur passe la plupart de son temps dans son bureau. Le chef d'équipe rencontré (voir plus bas) précise qu'il est important, pour préserver une bonne atmosphère de travail, de ne pas assumer les tâches disciplinaires dont s'occupe normalement le coordonnateur. Il prend donc en partie seulement les tâches de coordination, afin de répondre aux impératifs de production mais sans brouiller les rapports d'autorité entre

[46] Nous laissons en suspens l'importante question de la dimension manuelle ou artisane, toujours présente dans plusieurs de ces métiers, intégrant souvent les technologies nouvelles. La valorisation de ces dimensions semble en cours mais demeure, à notre avis, marginale, comme en témoignent les difficultés de recrutement dans plusieurs programmes de formation initiale. Le cas des métiers de la construction est à ce titre exemplaire : peu de jeunes se dirigent vers ces emplois pourtant souvent bien rémunérés et en forte demande.

collègues de travail (chef d'équipe - opérateurs). Nous verrons que cette situation a des implications pour les démarches de concertation en lien avec la formation.

Employés et qualifications : la plupart des employés sont des opérateurs d'équipements spécialisés, avec une qualification initiale de niveau DEP; certains ont une AEC, quelques-uns ont un DEC (technologues par exemple). Il y a quelques ingénieurs. Plusieurs employés cadres reçoivent des formations pour l'application de méthodes de gestion de la production, en vue de l'amélioration continue, qui sont exigées par la multinationale propriétaire de l'entreprise.

D'autres informations ont été recueillies sur le site internet de l'entreprise.

Le secteur d'activité

L'entreprise transforme le minerai qu'elle fait concasser dans la région et écoule son produit sur le marché de la construction résidentielle et commerciale.

L'étude de cas

Personnes rencontrées : un chef d'équipe, un électricien et deux coordonnateurs de formation (travailleurs syndiqués), et un technologue (poste cadre). Le portrait qui suit fait la synthèse des propos de chacun, les distinguant à l'occasion lorsque de telles précisions apportent un élément particulièrement pertinent dans l'analyse. Avant les entrevues-mêmes, un des coordonnateurs de formation nous a expliqué le fonctionnement du système de suivi de la formation. Il s'agit d'un système informatisé qui permet de consulter les formations suivies par chaque travailleur.

A) **Le premier travailleur rencontré** est à l'emploi de la compagnie depuis une vingtaine d'années. Il connaît et est bien connu de tous les employés.

D'abord opérateur, il est devenu chef d'équipe et il remplace occasionnellement le coordonnateur, lorsque celui-ci est absent. De façon générale, l'entreprise est perçue par les employés comme un employeur conciliant qui pratique la concertation pour la formation avec ses employés.

L'horaire de 12 heures est imposé par l'employeur qui y voit une organisation du travail moins coûteuse qu'avec des horaires de 8 heures. Essentiellement, ceci forcerait l'employeur à avoir un plus grand nombre d'employés et surtout, ils seraient répartis en six équipes de travail, au lieu de

quatre. Les horaires de 12 heures permettent donc une gestion simplifiée. Toutefois, un aménagement dans la convention collective permet de passer à des horaires de 8 heures lorsque les commandes baissent, ce qui en contrepartie permet à l'employeur de continuer de fonctionner avec quatre équipes (et non six s'il était à plein rendement). Cette situation ne s'est pas présentée ces dernières années.

Un autre aménagement possible est d'acheter une semaine de vacances supplémentaire. C'est une option que l'employé peut utiliser à son gré, en fonction de son budget et de son état de santé, par exemple. Or, ce travailleur relève que parmi toutes les installations de cette grande multinationale, celle-ci est la seule où des travailleurs préfèrent s'acheter des congés. C'est aussi la seule installation au Québec appartenant à cette multinationale. Dans toutes les autres installations, personne ne se prévaut de cette option et même, plusieurs travaillent lors de leurs journées de congé, ce que personne ne fait dans cette entreprise, ce que ce travailleur interprète comme un reflet d'une spécificité québécoise : « au Québec c'est une mentalité différente d'ailleurs, il y en a qui vivent pour travailler, moi je travaille pour vivre! ».

Les formations en santé et sécurité, en général, ont lieu une fois par mois. Ce travailleur déplore le fait qu'elles sont souvent annoncées à la dernière minute, lorsque les coordonnateurs voient qu'il y a suffisamment de travailleurs pour en envoyer une partie en formation sans que la production soit interrompue. Auparavant, des formations étaient prévues d'avance mais il arrivait qu'au moment prévu, d'autres travailleurs soient absents et que la production doive être arrêtée parce qu'il y avait trop peu de travailleurs pour maintenir la production.

Pour les formations concernant les opérations, elles ont lieu principalement lorsqu'il y a un nouvel équipement. Son passage comme chef d'équipe s'est fait sans formation, de par l'expertise acquise avec l'expérience du métier. Il a néanmoins bénéficié de formations pour la communication et la gestion de conflits interpersonnels. Cet opérateur devenu chef d'équipe a aussi été, pendant quelques mois, coordonnateur; il a démissionné parce qu'il n'aimait pas le travail de bureau. Préférant demeurer chef d'équipe, il a néanmoins suivi une formation pour être coordonnateur, portant sur la communication interpersonnelle. Ces éléments lui sont utiles maintenant, d'autant plus qu'il remplace parfois le coordonnateur lorsque celui-ci doit s'absenter. Il souligne l'importance de ces éléments de compétences pour le bon fonctionnement de l'équipe, étant donné que ce n'est pas toujours facile de maintenir l'harmonie dans une équipe de six personnes. Il précise toutefois ceci :

> ***« Nous autres ça va bien, je pense que c'est une question de respect entre les deux : si tu respectes le monde avec qui tu travailles, ils vont te respecter. Si tu les traites en imbéciles, un moment donné… ça va te revenir. »***

En temps normal, c'est le coordonnateur qui voit au respect des consignes et du travail prévu, de façon générale. Éventuellement, c'est donc celui-ci qui prend des mesures disciplinaires en cas de difficultés avec un travailleur. Lorsqu'un chef d'équipe remplace le coordonnateur, il n'exerce pas cette autorité attribuée au coordonnateur. La compagnie est en discussion avec le syndicat pour inscrire ce remplacement dans la convention collective avec toutes les tâches qui y sont reliées, y compris l'autorité et au besoin, la discipline.

La formation à la tâche se fait principalement par accompagnement. Ce travailleur agit comme accompagnateur sur plusieurs des postes de travail. Cet accompagnement est enregistré dans le système maison de formation, encadré et suivi par les deux coordonnateurs à la formation. Cette formation se heurte parfois aux limites des connaissances des processus de travail qu'ont des professionnels, dont l'expertise porte sur le fonctionnement des machines :

> ***« Ils [les opérateurs] ont été formés par l'équipe technique. L'équipe technique, ils voient certaines choses; mais quand tu vois les machines, du côté de l'opération, il y a des choses que tu vois, qu'un ingénieur ne verra pas. Parce que eux autres, ils s'arrêtent aux gros détails, au fonctionnement de la machine; mais toutes les petites bébelles qu'il y a autour qui fait que ça marche pas… « Ok, c'est déplacé, ça marche pas à cause de ça », ça ils le voient pas, nous autres on le voit parce qu'on est opérateurs et on est habitués de dealer avec à tous les jours. »***

De plus, l'expertise de l'opérateur n'a pu s'étendre aux autres équipes de travail; il l'explique ainsi :

> ***« J'étais censé de faire ça avec les trois autres équipes, mais ils m'ont dit de m'en tenir à mon équipe. J'ai dit ok, pour moi c'est bien plus facile. Sauf que les trois autres équipes, des fois ils ont de la misère, parce que ces détails-là, ils les ont pas. Moi je les ai apportés avec moi; des fois ils viennent me voir (pour résoudre un problème), des fois c'est des niaiseries, je leur dis « bien regarde, si tu vas voir là, tu fais ça, ça va être correct. »***

Il y a peu de formations formelles, en groupe. Il y en a eu une il y a quelques années lors de l'installation de la nouvelle ligne de production, où les chefs d'équipe expliquaient aux opérateurs comment fonctionnaient les nouvelles machines, sans les détails parce qu'ils ne les connaissaient pas encore eux-mêmes :

> ***« L'équipe technique les a formés (une autre équipe d'opérateurs) en gros, leur a montré des procédures techniques, avec un troubleshooting de base, mais des trucs en opération, tu peux en avoir 2000 ! Des petits détails, si tu commences à tout écrire, tu vas avoir un cartable épais ! Un moment donné les trucs, ils sont pas tous écrits. Moi, j'ai deux opérateurs que je suis en train de former, je leur ai dit, « moi je veux que vous soyez autonomes, je veux que vous n'ayez plus besoin de moi ! ». Pour moi c'est plus intéressant puis eux, ils veulent apprendre. Ça, c'est pas tout le monde qui veut apprendre. Et il y en a qui pensent savoir, ça c'est le pire ! C'est pire que celui qui dit qu'il ne le sait pas. »***

Il y a des différences importantes dans l'attitude des travailleurs face à l'apprentissage continu, d'une équipe de travail à l'autre, qui ont un effet négatif sur le rendement au travail. Cet aspect a été abordé en réunion :

> ***« Moi dans mon équipe, depuis l'automne, on était toujours 4 ou 5 dans mon équipe, à faire les opérations et le ménage. Un des coordonnateurs demande à un chef d'équipe, « comment ça se fait qu'eux ont des meilleurs temps que nous autres, alors que nous, on est 7 ? » Je lui ai dit, c'est une question d'organisation, de s'échanger les trucs. Mais il y en a qui, dans leur tête, ils ont la bonne méthode et ils veulent pas la changer. On a eu cette réunion-là, c'était exceptionnel, parce qu'ils trouvaient qu'il y avait une trop grande différence entre les équipes. »***
>
> ***« C'est une question d'organisation, mais ça dépend du monde. Si tu as du monde responsable, t'as pas besoin d'être sur leurs talons. Moi dans mon équipe, quand ils ont fini une job, ils viennent me voir pour me demander qu'est-ce qu'ils font maintenant. Il y a des équipes où les gars, après une job, vont s'asseoir pis ils attendent… »***

À travers ces difficultés, on peut voir que l'aspect le plus difficile du travail est le leadership, essentiel pour gérer un changement et motiver l'apprentissage :

> ***« Il y a des chefs d'équipe qui se comportent en coordonnateurs. Moi j'ai été coordonnateur et je connais la différence, je ferai jamais de discipline en tant que chef d'équipe. Comme chef d'équipe, t'es sur le plancher avec les opérateurs 12 heures par jour, tandis que le coordonnateur, s'il a de la discipline à faire, après il retourne dans son bureau. Dans le fond, la formation, c'est à ça que ça sert, c'est à régler les problèmes, pas techniques, mais entre individus. Ça aide à dealer avec le monde, les cas problèmes, un qui va pas bien une journée, qu'est-ce que tu fais avec ? Faut parler avec, faire comprendre que même si tu as des problèmes à la maison, quand tu viens à la job, tu as un travail à faire et que si tu le fais pas, quelqu'un va devoir le faire à ta place. »***

B) Le second travailleur rencontré est à l'emploi de l'entreprise depuis une quinzaine d'années. D'abord opérateur, il est ensuite devenu technologue de procédés; il occupe maintenant un poste cadre. Ses tâches tournent principalement autour de l'amélioration continue, celle-ci étant toujours encadrée par l'impératif de santé et sécurité pour les travailleurs, en lien aussi avec la qualité de la production et les coûts. Différents modes de gestion sont utilisés pour l'amélioration continue : PVA (production à valeur ajoutée), méthode lean, six sigma…

Il a lui-même des besoins fréquents de formation pour implanter de nouveaux systèmes de gestion de la production. Il assiste à des formations au moins une fois par mois et prévoit des formations pour des travailleurs plusieurs fois par mois, en lien avec les coordonnateurs à la formation. Le processus d'amélioration continue a démarré suite à la vente de l'entreprise à son propriétaire actuel, une grande multinationale. Des formations plus longues ont alors été suivies par plusieurs travailleurs pour se familiariser avec les méthodes PVA et lean et ensuite, tout le personnel de l'usine a suivi une formation de familiarisation à ces méthodes. Il a ensuite reçu une formation à la méthode TPS (Toyota Production System), par laquelle il a pris connaissances avec plusieurs outils visant à améliorer la productivité : kayzen, kanban, « 5 S » …[47] Cette année, ils ont commencé à mettre sur pied de nouveaux projets sous une application « maison » du

[47] Le lecteur pourra trouver une bonne synthèse de chacune de ces méthodes de gestion sur Wikipedia.

toyotisme, déjà appliqué dans d'autres entreprises appartenant à la même multinationale. C'est une méthode semblable au toyotisme sauf qu'elle met davantage l'accent sur l'intégration des idées des opérateurs dans les méthodes de gestion et l'organisation du travail. Surtout, l'implantation de ces méthodes est évaluée et les résultats entraînent des conséquences sur la formation offerte en entreprise. Des besoins nouveaux apparaissent au fur et à mesure que ces méthodes sont implantées.

> ***« Dans l'entreprise, ici, on souhaite que chaque opérateur puisse occuper trois postes différents, qu'il puisse être flexible. Donc il y a toujours de la formation, pour arriver à ça, ça arrête jamais. »***

Le principal obstacle à la formation est la disponibilité de la main-d'œuvre : lorsqu'un travailleur est mis en formation, son remplacement n'est pas toujours possible étant donné que l'entreprise peine à combler les postes par une main-d'œuvre qualifiée. La flexibilisation de la main-d'œuvre est donc limitée par un problème de base, soit une rareté de main-d'œuvre habilitée à remplir non pas trois postes, mais un seul.

> À ce titre, il se pourrait que les décisions prises par un comité mixte en matière de formation puissent aider à retenir la main-d'œuvre qualifiée au sein d'une entreprise. C'est du moins ce que nous révèlent les résultats obtenus auprès des employeurs interrogés à ce sujet : dans 8 cas sur 10, les décisions prises en matière de formation professionnelle par le comité mixte permettent de retenir les employés qualifiés.

Il y a une formation sur la santé et la sécurité, pour les opérateurs, 1 fois par mois, sur toutes sortes de sujets, avec pour objectif zéro accident.

Toutes ces formations sont intégrées dans l'horaire de travail. Il n'y a donc pas d'enjeu de disponibilité, c'est au chef d'équipe ou au coordonnateur d'organiser l'équipe pour que le travailleur puisse suivre les activités de formation auxquelles il doit assister.

L'employeur a réalisé un sondage auprès de 20% des travailleurs, puis une seconde phase de sondage à tous les travailleurs, afin d'identifier les principaux irritants dans l'atmosphère de travail. Les résultats ont ensuite été divulgués et l'employeur s'est engagé à corriger les principaux points identifiés. Ces engagements vont s'inscrire dans les processus d'amélioration continue, qui vont générer de nouveaux besoins en formation aussi. C'est donc un vaste chantier en constante évolution.

Le contenu et le format des formations fait aussi l'objet de réévaluations, dans le cadre de l'implantation de la méthode des « 5 S »[48]. Toutes les formations sont personnalisées, en fonction de ce que la personne a déjà suivi comme formation et son poste.

Les formations que reçoit cet employé ne concernent pas les machines et les modes d'opération mais plutôt la gestion du personnel, le leadership, comment travailler avec différents types de personnalités, etc.

Quant à la reconnaissance des compétences, un bon opérateur, reconnu pour ses compétences élargies, pourra devenir chef d'équipe, ce qui se traduit par une prime salariale. Autrement, les opérateurs conservent le même salaire, fixé par la convention collective. À son tour, un chef d'équipe pourra devenir coordonnateur, qui est un poste cadre.

Pour lui-même, qui a un poste cadre, la reconnaissance salariale est fonction de son rendement, face aux objectifs fixés avec la direction, en début d'année. Il a donc tout intérêt à suivre des formations qui l'aideront à développer des systèmes plus performants à la production, en lien avec l'amélioration continue :

> ***« Le plus dur de ma job, c'est drôle à dire, c'est pas de trouver des avantages techniques, des systèmes… c'est pas ça, c'est de l'implanter. Tu sais, tu vas voir un homme qui te dit, « hey ça fait cinq ans que je runne de telle manière, tu me feras pas changer ça »… Ok, c'est là que mes formations entrent en jeu : comment implanter ça, voir son type de personnalité, comment formuler tes affaires… Souvent moi, comment je procède, c'est que je parle, je parle, jusqu'à temps qu'il décèle le problème, là je lui demande, « qu'est-ce que tu ferais pour régler ça ? ». Là il me sort une idée qui est proche, « oui ! » pour que l'idée vienne de lui, là ça passe mieux. Mes formations visent beaucoup plus ça, pour m'aider à implanter mes affaires. Ensuite la procédure est changée, tout le monde dans toutes***

[48] Ceci réfère à cinq verbes japonais, traduits et adaptés en français par le mot ordre : ordonner, ranger, dépoussiérer / découvrir des anomalies, rendre évident, être rigoureux (voir article 5 S sur wikipedia).

les équipes intègre la nouvelle procédure et c'est aussi intégré dans la formation pour les nouveaux. »

C) Le troisième travailleur rencontré est chef électricien. Il est à l'emploi de l'entreprise depuis une vingtaine d'années et a donc une bonne connaissance de l'évolution de l'entreprise. Les formations qu'il suit et qu'il fait suivre à des employés de l'entreprise concernent l'évolution du code de la construction mais aussi des formations associées aux fonctions d'entretien, avec la programmation d'automates, des boucles de contrôle, etc.

Dans le passé, il y avait des évaluations annuelles par l'employeur, où celui-ci pouvait alors décider de certaines formations en fonction des résultats de l'évaluation. Depuis que l'entreprise a été acquise par la multinationale, il y a beaucoup de formations récurrentes sur des pratiques de santé et sécurité au travail (SIMDUT, travail en espace clos, etc.). Ce sont des formations qui reviennent périodiquement, afin d'atteindre un niveau minimal d'incidents. Ce travailleur précise que ce sont davantage des informations que des formations. Par contre, le système interne de formation offre des modules de formation comme telle, intégrant à la fois des formations à la tâche et des formations de santé et sécurité au travail.

Les formations qui le concernent dans son travail se donnent plus souvent à l'extérieur et lui permettent de se tenir à jour dans les innovations technologiques de son domaine. Il note qu'elles sont moins accessibles depuis la récession de 2008. C'est à la demande de l'employé que des formations sont obtenues. Il estime que c'est normal puisque l'employeur n'est pas en mesure de bien juger des formations intéressantes pour son poste, très spécialisé. Par contre l'accès réduit depuis 2008 fait que les demandes de formation doivent être bien documentées pour justifier l'envoi en formation. Étant en région, des frais s'ajoutent quand la formation nécessite un déplacement et des frais de séjour. Dernièrement, il était intéressé à une formation pour lui-même et quelques électriciens. Ayant pris connaissance de cette offre de formation à la dernière minute, elle avait déjà été offerte localement et la suivre nécessitant séjour et déplacement, l'employeur n'était plus prêt à en couvrir les frais.

Les formations que suivent les employés sont beaucoup plus le fruit de ce que l'employeur demande, plutôt que de demandes des employés. Une part importante aussi concerne la transmission d'informations, en milieu de travail, entre collègues et équipes de travail, pour assurer l'uniformité des processus et des normes. Les électriciens assurent cette transmission,

dans leur propre intérêt, de façon à pouvoir couvrir des compétences variées. Cette polyvalence est rendue nécessaire du fait que ce sont de relativement petites équipes de travail, qui doivent couvrir tous les besoins de l'entreprise lorsqu'elles sont au travail, de façon à ce que l'entreprise ait le rendement le plus élevé possible, 24 heures par jour, 7 jours par semaine.

D) Les deux coordonnateurs s'occupent ensemble de deux volets de formation : a) gérer et entretenir le système de suivi de la formation, avec l'aide d'un logiciel spécifique, incluant l'accueil aux nouveaux et b) assurer la prévention en santé et sécurité : prévention des chutes, travail en espace clos, etc. Un des coordonnateurs s'occupe de la formation à la production et l'autre, de la formation à la finition (les deux principaux départements de l'entreprise). La présence de ce système permet une grande flexibilité par laquelle on peut profiter de temps d'arrêt dans la production, imprévus, pour offrir de la formation.

Dans le système interne de formation, chaque employé a un dossier personnalisé, qui montre les formations reçues, à quel moment, etc. C'est ce qui permet de prévoir les formations à offrir et c'est dans cette grille que s'ajoutent les nouvelles formations, au gré des changements technologiques, par exemple.

Il n'y a pas beaucoup de marge à la décision locale. Les formations sont décidées par les membres de la direction, qui eux-mêmes suivent un système implanté au sein de la multinationale. Le comité de formation, réunissant la partie patronale et syndicale, assure que le tout soit conforme à la convention collective. Le comité de formation se réunit parfois tous les mois (au besoin), sinon tous les trois mois.

> Cette fréquence de rencontres concorde aussi avec les résultats obtenus auprès des employeurs et de leurs représentants : 32,7 % des répondants indiquent que leur comité de formation se réunit au moins une fois par mois ou au moins une fois aux trois mois.

Si peu de décisions sont prises localement à propos des formations à suivre, le rythme, l'horaire et les personnes impliquées dans la formation sont décidées localement. Le besoin de formation est identifié par le coordonnateur, souvent en fonction de l'arrivée de nouveaux équipements. Des

besoins peuvent aussi apparaître suite à des mouvements au sein des équipes, suite à un congé de maladie, un départ, etc.
Le département de formation est un service à l'intérieur de l'entreprise, dont le but premier est la production. À ce titre, la formation est tributaire de la production et doit montrer son utilité à mieux produire. Un des principaux obstacles à la formation est d'arriver à s'adapter à la disponibilité des personnes, qui est restreinte. Certains sont moins enthousiastes et donc moins disponibles, mais en général le contexte est très favorable.

L'entreprise accorde beaucoup d'importance à la santé et la sécurité au travail et c'est devenu un élément central de la culture d'entreprise. Les travailleurs ont adhéré, avec le temps, aux formations plus récurrentes et systématiques qu'avant. Le système global de formation est perçu comme fonctionnant très bien et les coordonnateurs en dégagent une certaine fierté.

4. Une concertation réfrénée par une planification stratégique de la main-d'œuvre éprouvée

Étude de cas rédigée par Michel Lejeune

> ***« C'est une sorte d'entente non prévue dans la convention collective. Ça existe chez nous, mais seulement par exception. L'employé avec le syndicat et l'employeur s'entendent exceptionnellement sur quelque chose. Une entente non écrite, ça existe. Mais ici, tout est prévu pour le développement du personnel. On n'a pas besoin de se concerter, c'est plutôt rare. »*** **(Directeur RH)**

Nom de l'entreprise : Investissements Plus

Caractéristiques de l'entreprise : milieu syndiqué

Secteur d'activité : économie sociale et action communautaire

Emplacement géographique : grand centre urbain

Taille : moyenne, environ 300 employés

Type de main-d'œuvre : professionnelle, hautement qualifiée

Caractéristique de la concertation : des discussions peu porteuses, presque inutiles

Principales activités de concertation

- facteurs facilitants : un comité dédié à la formation et en lien avec une convention collective fort généreuse en matière d'incitatifs à la formation ;
- obstacles : une planification stratégique de la main-d'œuvre qui rend un peu obsolète la concertation en milieu de travail, puisque tout serait déjà planifié ; la concertation informelle serait plutôt centrée sur l'individu, au cas par cas qui échapperait au milieu syndical ;
- à considérer : le sens que prend la concertation se rapproche de la négociation collective, elle constitue pour la direction un processus latent qui relève de la planification stratégique de la main-d'œuvre ;
- une innovation particulière, indicateur du climat de négociation (ou de concertation): une entente (signée) de mobilité qui permet aux employés de facilement changer d'unité d'accréditation et même de muter dans une unité non syndiquée avec l'assentiment syndical.

L'entreprise

Nous nous intéressons ici à une coopérative du secteur de l'économie sociale et action communautaire, dans le sous-secteur de la finance solidaire. Cette coopérative est sous l'égide d'une fédération provinciale. Elle est située en banlieue de Montréal. On y retrouve environ 300 employés qui exercent comme conseillers, agents de soutien administratif ou technique.

Cette coopérative suit certaines tendances du secteur au niveau notamment de l'emploi : une main-d'œuvre plutôt féminine, touchée par le vieillissement et par la rareté grandissante du personnel qualifié. La plupart du personnel détient un diplôme de niveau collégial ou universitaire. Il s'agit d'un milieu très imprégné par les nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'intégration des fonctions de l'organisation est assurée par un système informatique très sophistiqué[49].

Une partie des tâches est visée par deux conventions collectives sous la responsabilité d'autant d'unités d'accréditation syndicale. Les autres tâches reviennent à des employés non syndiqués. Les employés d'une unité ne peuvent exercer les tâches confiées à une autre unité. Il y a environ 100 employés non syndiqués, 170 employés avec un des syndicats et 35 employés avec l'autre syndicat. Trois régimes de travail : le travail temporaire, à temps partiel et à plein temps. Les conditions de travail sont flexibles, avec des possibilités d'avancement.

L'organisation évolue rapidement, remettant continuellement en cause les compétences du personnel. La direction porte donc une attention particulière à la reconnaissance de son personnel en priorisant la formation en milieu de travail, l'éducation formelle et la reconnaissance des acquis de l'expérience.

Au moment de l'étude, la direction et les syndicats étaient tous préoccupés par la pénurie de main-d'œuvre anticipée, malgré l'existence au sein de l'organisation d'un système de planification stratégique de la main-d'œuvre déjà éprouvé.

[49] Un progiciel de gestion intégré (ERP) qui fait en sorte que les employés qui ont différentes tâches travaillent au moyen d'applications informatiques identiques et à partir d'une base de données unique.

L'étude de cas

Le développement des compétences sous le regard syndical

La convention collective est très généreuse quant aux droits à la formation et à l'éducation continue. L'employeur est tenu par la convention collective de fournir aux employés le perfectionnement nécessaire à leurs tâches, advenant par exemple un changement technologique ou organisationnel.

Les résultats obtenus auprès d'un échantillon global le montre : 75,1 % des répondants ont indiqué que dans le cadre de la convention collective actuelle il existe des dispositifs (clause, lettre d'entente, accord écrit) concernant la formation de la main-d'œuvre au sein du milieu de travail.

De plus, la planification stratégique de la main-d'œuvre serait la pierre angulaire de la concertation en milieu de travail en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences :

> ***« C'est ce qui fait la différence, la moyenne d'âge, la retraite, la gestion des retraites. Ce n'est pas le développement des compétences qui importe avant tout, mais plutôt la planification de la main-d'œuvre comme point de départ à la concertation et à la formation. »*** **(Directeur RH)**

La planification de la main-d'œuvre repose sur une ingénierie de la formation qui prend en compte les intérêts personnels de chaque employé. On utilise un dispositif d'auto-évaluation. Il s'agit d'une batterie de tests qui permet d'évaluer les savoir-faire techniques, la personnalité et les connaissances de l'employé. Cette évaluation est suivie d'un bilan de compétences (une sorte de portfolio) et d'une entrevue d'orientation de carrière : « *ou tu te vois pour les 5 prochaines années* ». La direction cherche à renforcer le sentiment de compétence en reconnaissant les acquis de l'expérience, toujours en vue de combler des postes vacants.

L'une des principales caractéristiques de l'organisation est sa flexibilité et son important soutien financier à la formation[50]. Le directeur des ressources humaines croit que cette situation risque de favoriser la migration de sa main-d'œuvre qualifiée vers d'autres entreprises du même secteur. Ce problème fait l'objet d'échanges de points de vue entre la direction et les représentants syndicaux :

> ***« Trop de formation, trop de diplômes inutiles, seulement pour avoir un papier, pas pour l'expérience… une reconnaissance très élevée pour ce qui est vraiment nécessaire ici dans notre unité, c'est discutable. C'est un dispositif que nous trouvons bien. Mais il y a parfois de la résistance de notre part à cause des besoins de la main-d'œuvre. Ce qui est priorisé par l'employeur n'est parfois pas ce que nous planifions de notre côté, ce qu'ils veulent est parfois impossible».*** **(Représentant syndical)**

Les pratiques de formation qui sont admises en milieu de travail s'apparentent au « coaching » avec un formateur externe[51], et au jumelage avec des employés expérimentés et volontaires.

Les résultats obtenus auprès des employeurs indiquent que 74,9 % d'entre eux considèrent leur main-d'œuvre hautement qualifiée et ce, même si 73,8 % des répondants ont estimé que leurs employés détenaient un diplôme d'études secondaires, primaires ou aucune formation reconnue.

Les dispositifs de concertation établis

Nous retenons trois principaux dispositifs de concertation : le comité de relations de travail, le comité sur le développement des compétences et le comité d'équilibre au travail.

1. **Le comité de relations de travail.** Le comité de relations de travail est un lieu de consultation et d'échange sur les conditions de travail. Il encadre la concertation en milieu de travail. Le comité de relations de travail est composé de deux représentants syndicaux et de deux représentants de la direction. Celui qui initie la concertation devra au préalable transmettre à l'autre partie une liste de sujets à débattre. Tous reconnaissent que la concertation en milieu de travail favorise les relations harmonieuses et constructives en ce qui a trait aux sujets qui ne figurent pas dans la convention collective. Selon le syndicat,

[50] Lorsque la formation est volontaire et pertinente, l'employeur défraie les coûts à 50% (en temps ou en argent), considérant par ailleurs les contraintes organisationnelles d'une telle entente. Il y a aussi une prime (1000$) en reconnaissance pour l'atteinte d'objectifs académiques, par grade (30 crédits).
[51] « Des partenaires de la formation ».

le comité de relations de travail ne s'intéresse que très rarement au développement des compétences : *« on se parle de formation que très rarement, la formation n'aurait pas de poids dans les discussions, tout aurait déjà été discuté dans la négociation formelle* ».

2. La convention collective prévoit par ailleurs un c**omité sur le développement des compétences**. Il est composé de deux représentants syndicaux et de deux représentants de l'employeur. Le comité siège durant les heures de travail dans les locaux de l'établissement. Les rencontres ont lieu quatre fois par année ou sur demande. Son pouvoir se limite à des recommandations auprès de la direction. L'employeur fournit au comité un rapport détaillé de tout ce qui touche les changements organisationnels et technologiques. C'est par ce comité que la question de validité des tests est débattue. Les membres du comité choisissent par ancienneté les employés qui auront démontré leurs compétences aux tests. La concertation reste formelle. La formation académique, le perfectionnement, l'intégration et le développement de la relève constituent les principaux sujets de discussion. Le comité peut identifier les employés éligibles au programme de formation. Le but est d'établir une cohérence entre la planification stratégique de la main-d'œuvre (en termes de compétences) et les conditions facilitant la formation académique.

3. **Le comité d'équilibre du travail** est une initiative de l'employeur en vue de favoriser la concertation sur ce qui échappe à la convention collective : garderies, flexibilité du travail, conflit en milieu de travail, etc. Cette forme de concertation repose sur l'approche « *gagnant, gagnant* »[52]. La procédure adoptée par ce comité peut être le sondage d'opinion chez les employés permettant d'orienter les décisions de l'employeur (en référence au style de gestion démocratique). Ce comité peut débattre du développement et de la reconnaissance des compétences, mais très rarement.

La concertation de nature informelle

Il y aurait des discussions informelles en milieu de travail, mais sans suite significative pour la formation. La direction considère que son approche en matière de planification de la main-d'œuvre favorise l'appartenance à l'organisation tout en annulant la nécessité de toute forme de concertation en lien avec la formation :

> ***« C'est une sorte d'entente non prévue dans la convention collective. Ça existe chez nous, mais seulement par exception. L'employé avec le syndicat et l'employeur s'entendent, exceptionnellement sur quelque chose. Une entente non écrite, ça existe. Mais ici, tout est prévu pour le développement du personnel. On n'a pas besoin de se concerter, c'est plutôt rare.»*** **(Directeur RH).**

[52] Il s'agit d'approche de résolution de conflits où les personnes impliquées seront amenées à cerner les effets du conflit, à les expliquer, à comprendre les positions de l'autre et à négocier des solutions.

La concertation informelle en milieu de travail serait donc peu porteuse pour le développement des compétences, à cause d'une culture de formation fortement ancrée et d'un dispositif de planification stratégique de la main-d'œuvre qui a fait ses preuves.

La dynamique de concertation en milieu de travail

Du point de vue de la gestion, la concertation en milieu de travail doit avoir une valeur ajoutée pour l'entreprise pour qu'elle soit admise :

> ***« S'il n'y a pas de problème à résoudre, on n'a pas besoin de concertation pour quoi que ce soit, ni pour le développement et la reconnaissance des compétences en milieu de travail, pas de valeur ajoutée. »*** **(Directeur RH)**

Du point de vue syndical, le sens de la concertation reste collectif :

> ***« La concertation c'est collectif, donc on ne traite pas de choses personnelles, il faut regarder les problèmes qui touchent le collectif, on ne peut pas discuter des cas individuels en comité, ça ne marche pas comme ça. Les cas par cas ne sont pas débattus en comité. L'employeur nous passe des questionnaires d'analyse de nos besoins individuels, mais il obtient des informations de groupe. Chacun a sa propre définition de ce dont il a besoin, mais il faut que chacun cadre par rapport à la convention collective ».*** **(Représentant syndical)**

Le sens que prend alors la concertation dans ce milieu du point de vue syndical se rapproche de la négociation collective, alors qu'elle constitue pour la direction une sorte de processus latent mais peu utile et qui relève de la planification stratégique de la main-d'œuvre.

Une lettre d'entente comme aboutissant à la concertation

La concertation en milieu de travail pourrait déboucher sur la signature d'une lettre d'entente. Par exemple, le personnel de l'entreprise peut maintenant migrer entre les unités (syndiquées ou non) sur la base de ses compétences. L'employé non syndiqué peut proposer sa candidature à un poste syndiqué et inversement, un employé syndiqué peut postuler pour un poste non syndiqué, pourvu qu'il réponde aux exigences du poste. Il s'agit d'une entente de mobilité signée entre l'employeur les syndiqués et les non-syndiqués. Selon la direction, cette entente est innovante et audacieuse :

« *ça n'existe pas ailleurs, c'est une entente de mobilité unique en son genre et nous en sommes très fiers...*».

Ce dispositif fut l'objet d'une longue controverse. Selon le syndicat, l'employeur tend à maintenir les employés en situation précaire. Il considère cette situation comme une zone grise, un précédant qu'il souhaite voir disparaitre. De multiples échanges de points de vue ont abouti à une lettre d'entente sur les modalités d'application de ce dispositif. Mais les postes de relève restent encore aujourd'hui précaires. Les enjeux se rapportent à l'ancienneté, au choix des vacances, à l'équité, aux dispositions de convention collective et à la liberté individuelle de choisir entre les familles d'emploi. On compte encore sur la concertation afin de faire avancer les choses :

> ***« C'est ce genre de situation qui ouvre la porte à la concertation, un genre d'entente ciblée, pour dénouer des tensions chez les employés et des problèmes qui nous auraient échappé lors d'ententes antérieures ».*** **(Représentant syndical)**

La concertation pourrait alors aboutir à la signature d'une lettre d'entente qui permet de clore une controverse. La concertation pourrait alors avoir une portée législative importante. Elle apparait par ailleurs comme un préalable à la négociation puisqu'elle permet de clarifier les enjeux de la controverse et d'amorcer des pistes de solutions qui seront admises officiellement par les deux parties :

> ***« Dès qu'on sort de la convention collective, on passe à la concertation, puis parfois à la lettre d'entente. On est entre l'écorce et l'arbre, entre le formel (la négociation) et l'informel (la concertation) au sens pur du terme, vraiment. »*** **(Discussion entre le représentant syndical et le DRH)**

Les principaux déterminants de la concertation

L'un des déterminants de la concertation est le climat de travail. L'entreprise est présentement caractérisée par un climat de travail plutôt favorable :

> ***« Nous sommes plus dans un contexte positif, un climat favorable à la discussion, il n'y a pas de confrontation, car on essaie de s'entendre, on est des partenaires fondés sur l'échange et la confiance».*** **(Représentant syndicale)**

La transparence des acteurs est un autre déterminant :

> ***« De mon côté, je suis hyper transparent, mais je m'attends à la même chose de la part des représentants de l'employeur. On se dit les vraies affaires… des fois ça 'chire' mais on arrive à trouver un terrain d'entente, par la concertation. On n'a pas de grief, on s'assoit, on s'en parle et on règle le problème. Eux aussi ils nous parlent avant d'agir. Mais on aimerait des fois que l'employeur explique pourquoi un employé est déplacé. C'est le nouveau système d'évaluation du rendement qui pose problème. L'employé peut être rétrogradé ou rejeté s'il ne performe pas. Surtout dans les niveaux supérieurs de l'échelon ».*** **(Permanent syndical)**

Cette transparence peut aussi être observée dans notre enquête. Nos résultats le montrent : environ 3 répondants sur 4 (74,1 %) mentionnent que les représentants patronaux ou syndicaux rendent toutes les informations disponibles avant les rencontres prévues avec l'autre partie en ce qui concerne la formation de la main-d'œuvre.

La planification stratégique de la main-d'œuvre aurait un effet d'atténuation :

> ***« Lorsqu'il n'y a pas de formation, les « symptômes » auraient tendance à ressortir plus fréquemment et le comité de formation devient plus important. Lorsque le développement est bien structuré, alors le comité de formation est moins utile, mais tout doit reposer sur la planification de la main-d'œuvre».*** **(Directeur RH)**

Le point de vue syndical :

> ***«Tout est déjà en place, il n'y a pas de grief, notre convention collective est forte sur la formation et on n'a pas besoin de comité de formation. La convention collective est parfois même trop forte, trop généreuse et on se demande qu'est ce que toute cette formation va donner, autant à l'employé qui devient trop qualifié, qu`à l'entreprise qui doit payer pour la formation, 15K par tête de pipe. »*** **(Représentant syndical)**

Un manque de sujet à concertation :

> ***« Les sujets sont difficiles à trouver. Tout est prévu et déjà structuré par l'organisation au niveau de la formation. Ce n'est pas un manque d'intérêt pour la concertation et pour l'utilité des comités, mais c'est plutôt le manque de sujets à traiter. Ça lève difficilement. On ne croit pas que c'est***

> ***un manque d'intérêt pour cette question par exemple de comité de formation, mais plutôt parce qu'on a déjà un bon dispositif en place : évaluation, plan de formation individuel, des tests, une convention collective intéressante et un soutien à la formation étoffé. »*** **(Directeur RH)**

Du point de vue syndical :

> ***« Pour la formation, on n'a pas de sujet de discussion, rien à discuter, rien non plus pour se concerter, ni pour négocier, le comité de relation de travail ne serait pas pertinent pour la formation, ni utile…».*** **(Représentant syndical)**

Un autre déterminant est l'appartenance à l'organisation. La direction doit s'assurer que des postes soient disponibles lorsqu'il y a de la formation. L'absence de postes pourrait inciter le personnel qualifié (ou nouvellement formé) à quitter l'entreprise. Les opportunités de développement doivent donc être en cohérence avec les opportunités d'emploi au sein de l'entreprise :

> ***On a une très grande ouverture par rapport à la formation, avant de payer pour de la formation, ils vont tout de même minimalement vérifier la pertinence de la formation, mais ça coûte tellement cher alors que ce n'est pas assez ciblé.»*** **(Permanent syndical)**

Le formalisme de la convention collective atténuerait la concertation en milieu de travail :

> ***« Ce que j'aime dans la convention c'est qu'on n'a pas besoin de s'obstiner, car tout est écrit, on n'a qu'à mettre en application et respecter le tout. C'est clair, c'est égal pour tout le monde. Quand t'as pas de convention collective, ça part dans tous les sens et c'est peut-être là que la concertation prend tout son sens ».*** **(Permanent syndical)**

L'ouverture à la concertation :

> ***« Ici, on a de bons rapports avec un de nos syndicats. Ce n'est pas pareil avec l'autre syndicat avec qui on n'est pas capable de se parler, ni d'avancer, alors pas question de concertation… Ils sont trop traditionnels et rigides, ils se r'virent de bord constamment et on n'avance pas ».*** **(Directeur RH)**

Selon le syndicat, les non-syndiqués seraient laissés pour compte car ils n'ont pas de comité de relations de travail. Souvent, les idées viennent de ce comité. Ce dernier permet à l'employeur, tout comme au syndicat, d'apprendre des choses qu'ils ne connaissaient pas auparavant, comme par exemple certaines opportunités de développement des compétences.

Une dernière particularité

La direction discute avec le syndicat au sujet d'une entente de loyauté envers la formation. Il s'agit d'une lettre d'entente que l'employé signe, en vertu de laquelle il s'engage à rester dans l'organisation sans quoi il s'expose à une pénalité financière. Cette lettre d'entente fait l'objet de maintes discussions au sein de l'entreprise et aurait freiné la participation des employés à la formation.

Conclusion

Cette citation résume bien :

> ***« La concertation, il y en a tous les jours, lorsqu'on se parle, lorsqu'on jase de tout et de rien. Pendant ce temps, on se transmet des messages, des points de vue, des perceptions sur des évènements douteux ou sur des enjeux. C'est lorsqu'il y a des changements qui ont des effets négatifs sur l'employé que la concertation devient évidente et qu'on s'en remet à des comités ».*** **(Représentant syndical)**

5. Une entreprise où la concertation est fonctionnelle sans structure formelle

Étude de cas rédigée par Jean-Luc Bédard

> ***Tu fais des rencontres formelles mais… ça aboutit jamais. Tu es mieux donc de le faire informel et que ça aboutisse à quelque chose. [propriétaire de l'entreprise]***

Nom de l'entreprise : Domotex

Secteur d'activité : mécanique du bâtiment, clientèle institutionnelle et commerciale, installation et entretien de systèmes de climatisation, chauffage et gestion énergétique

Emplacement géographique : centre urbain de taille moyenne

Taille : petite entreprise indépendante, employant environ 50 travailleurs

Main-d'œuvre : principalement tuyauteurs et électriciens spécialisés

Caractéristique de la concertation : informelle

Principales activités de concertation

- facteurs facilitants : proximité quotidienne entre employeur, cadres et autres travailleurs, permettant de connaître les besoins et les disponibilités des travailleurs à suivre des formations; circulation d'information efficace dans un contexte d'atmosphère conviviale, de confiance mutuelle; volonté partagée entre la plupart des travailleurs et la direction, d'acquérir des compétences pour accroître sa compétitivité (personnelle et de l'entreprise);
- obstacles : disponibilité des travailleurs; manque d'ouverture chez certains travailleurs à sortir de leur routine et acquérir de nouvelles compétences;
- dans cette entreprise, la concertation est opérationnelle sans structures formelles grâce à la stabilité de l'équipe de direction et de la plupart des travailleurs;
- un élément essentiel : le faible roulement des travailleurs, signe de l'attachement à l'entreprise, vue comme une seconde famille, un milieu où on se trouve entre amis; c'est dans ce contexte de stabilité des individus que la concertation informelle se pratique et s'entretient en continu;
- des structures formelles mineraient l'efficacité de la concertation employeurs-employés pratiquée au quotidien.

L’entreprise

Secteur d’activité : installation et entretien de systèmes de ventilation, de réfrigération et de climatisation. Les clients sont en grande partie institutionnels et commerciaux.

Historique : L’entreprise est née dans les années 1950 et elle comptait une quinzaine d’employés à la fin des années 1980. Elle a connu une croissance constante et emploie maintenant près d’une cinquantaine de travailleurs, incluant l’administration.

Situation géographique : PME basée dans un centre urbain de taille moyenne, au centre du Québec. Cette entreprise possède deux bureaux dans d’autres régions urbaines centrales où elle effectue périodiquement des travaux d’entretien (surtout) et d’installation.

Employés et qualifications : Les principaux corps de métiers engagés dans cette entreprise sont les tuyauteurs, les ferblantiers, les soudeurs, les techniciens en mécanique du bâtiment et les plombiers. Parmi les métiers à qualifications initiales plus élevées, notons les techniciens en mécanique du bâtiment (diplôme technique de niveau collégial) et quelques ingénieurs (niveau universitaire). Ces derniers conçoivent notamment les soumissions (avec l’appui d’autres travailleurs) et assurent une veille de recherche et développement.

Personnes rencontrées : le propriétaire de l’entreprise, un tuyauteur et un technicien en mécanique du bâtiment.

L’entreprise comporte quatre départements : mécanique du bâtiment, technologies du bâtiment, efficacité énergétique et santé du bâtiment.

D’autres informations ont été recueillies par le site internet de l’entreprise.

Le secteur d’activité

Ce secteur partage certaines des caractéristiques qu’on attribue en général au secteur de la construction, en particulier en ce qui a trait à la structuration des activités de formation et à la reconnaissance des compétences. La Commission de la construction du Québec (CCQ) est le regroupement syndical qui gère l’offre de formation pour les métiers de la construction. Le Fonds

de formation de l'industrie de la construction (FFIC) est alimenté financièrement par les cotisations des entreprises, dont celle-ci, qui ont l'obligation de verser 0.20 $ pour chaque heure travaillée par un employé sur un chantier de construction. Toutes les activités de formation sont financées dans ce cadre, par le FFIC, incluant l'engagement des formateurs, le transport, l'hébergement, etc. De par les frais de 0.20$ que l'entreprise doit verser à la CCQ, le propriétaire souligne qu'il couvre ainsi amplement au-delà du 1% de sa masse salariale qu'il doit attribuer à la formation (en vertu de la loi du 1%). Ces formations, suivies par l'entremise et le soutien de la CCQ, constituent la majeure partie de la formation reçue par les travailleurs. Les autres activités de formation couvrent des besoins plus ponctuels (introduction de nouvelles technologies, congrès professionnels). Le Fonds de formation de l'industrie de la construction couvre les frais de toutes les formations professionnelles. Par contre, des formations liées à la santé et à la sécurité au travail, comme par exemple des cours de réanimation cardio-respiratoire, ne sont pas admissibles et l'employeur doit couvrir les frais reliés à ces formations, en plus de la cotisation de 0,20$ par heure travaillée, ce que le dirigeant de l'entreprise ne manque pas de qualifier d'« aberration », ces formations étant aussi obligatoires au travail, de par la loi.

L'étude de cas

Personnes rencontrées : un tuyauteur, un technicien en mécanique du bâtiment et le directeur général, propriétaire de l'entreprise

A) **Le premier travailleur rencontré est tuyauteur** depuis une dizaine d'années.

Formation initiale : DEP en soudure, complété vers la fin des années 1970;

Parcours professionnel : Il a d'abord travaillé en administration surtout et ajouté la soudure à temps partiel, jusqu'aux années 2000; ensuite tuyauteur à temps plein;

Nature de l'emploi occupé : Il voit surtout à l'installation et l'entretien de tuyauterie pour des systèmes de chauffage, ce qui occupe 90% de son travail. Comme tant d'autres, ce secteur a énormément évolué, notamment par la présence de pièces électroniques et de commandes et de possibilités de contrôle à distance. Ceci a eu un impact sur les compétences requises pour le travail de tuyauteur : il doit pouvoir comprendre, en gros, le fonctionnement des pièces

électroniques jointes aux systèmes de chauffage. Sans être en mesure d'installer ou de réparer de telles pièces, il doit pouvoir comprendre le rôle joué par celles-ci et donc, départager ce qui relève de la tuyauterie et ce qui relève de l'électronique, à l'installation comme à l'entretien.

Formation continue : près d'une vingtaine de cours complétés avec la CCQ, cumulant des compétences reliées à des expertises variées.

Le Fonds de formation de l'industrie de la construction (FFIC) publie chaque année un pamphlet annonçant les formations prévues dans l'année courante. Après avoir consulté ce pamphlet, il choisit cinq cours qu'il compte suivre, en autant que sa disponibilité le lui permette et que suffisamment de travailleurs s'inscrivent au cours pour qu'il puisse être offert. Les tuyauteurs sont tous membres du syndicat du local international 144, affilié aux TUAC. Tous les cours offerts ont lieu à Montréal ou à Québec. Ce tuyauteur est membre de la Corporation des maîtres mécaniciens en tuyauterie du Québec (CMMTQ). Il est reconnu comme compagnon tuyauteur. Il a aussi suivi une formation en cintrage de tuyauterie. Sa dernière formation a été acquise en lien avec les gaz médicaux. Il surveillait depuis quelques temps déjà les offres de formation à la CCQ concernant ce domaine, le cours étant offert très rarement pour deux raisons : a) rareté de personnes pouvant agir comme formateurs et b) difficulté à constituer un groupe d'une taille suffisante pour constituer une formation. En évoquant ce cours, il soulignait aussi au passage la haute valeur stratégique de ces activités de formation à la fois pour lui-même et pour son entreprise, de par l'effet de deux phénomènes : la rareté de la main-d'œuvre et la demande prévisible. La rareté de la main-d'œuvre est bien perçue par ce travailleur qui se dit conscient du vieillissement parmi les soudeurs, doublé du peu d'attraction suscité par ce métier parmi les jeunes et ce, depuis plusieurs décennies.

Ce faible recrutement parmi les jeunes cohortes fait en sorte que les soudeurs sont de plus en plus recherchés sur le marché. En plus de cette rareté de la main-d'œuvre, la formation spécifique concernant les gaz médicaux sera sans doute utile, par exemple, lors de la construction du CHUM, à Montréal. Étant donné que peu de soudeurs possèdent cette formation, rarement offerte, notre interlocuteur se dit convaincu d'avoir acquis là une compétence clé, à la fois pour lui-même et pour son entreprise. C'est le cas pour tous les cours suivis, par ailleurs. Il insiste en

fin d'entrevue pour souligner l'atmosphère familiale présente dans l'entreprise, ce qui contribue beaucoup à l'attachement au lieu de travail et au collectif de travail.

Les formations suivies sur place, dans l'entreprise-même, concernent rarement l'exercice du métier mais plutôt les pratiques de santé et sécurité, dont la formation SIMDUT (système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail)[53] et d'autres formations sur la santé et la sécurité au travail, qui reviennent périodiquement.

B) Le second travailleur rencontré est technicien en mécanique du bâtiment, depuis plus de 20 ans.

Formation initiale : DEC en techniques de mécanique du bâtiment

Parcours professionnel : Il est entré à l'emploi de cette entreprise après quelques années de travail dans une grande entreprise de l'industrie des pâtes et papiers. Il est aussi électricien et responsable de l'instrumentation et du contrôle.

Nature de l'emploi occupé : Son travail comporte beaucoup d'interactions avec l'électronique et le réseautage informatique. Son rôle consiste essentiellement à effectuer de la résolution de problèmes, autour de l'entretien (surtout) et de l'installation de systèmes de chauffage et de climatisation.

Formation continue : il assiste à des séances ponctuelles de formation pour actualiser ses connaissances en lien avec les équipements installés et entretenus, en particulier avec les nouvelles technologies et composantes électroniques. Il chapeaute aussi la formation offerte aux électriciens dans l'entreprise. Contrairement au tuyauteur rencontré précédemment, il ne bénéficie pas d'offres de formations issues du FFCI de la CCQ.

[53] Il est intéressant de noter que la formation SIMDUT est un des plus vieux exemples de concertation formelle tripartite (représentants patronaux, syndicaux et gouvernementaux) à propos de la formation en milieu de travail, ayant abouti à cette norme dès 1988 (voir par exemple le site http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/occup-travail/whmis-simdut/hist-fra.php).

Formes de concertation en milieu de travail

Pour ce qui est des structures formelles de concertation, elles sont quasi inexistantes dans l'entreprise même. L'employeur et les employés communiquent quotidiennement dans le cadre du travail et des rapports constants entre les différentes équipes de travail. Ils sont de ce fait informés des besoins des travailleurs en formation, pouvant émerger en fonction des exigences changeantes du travail, notamment en lien avec l'évolution des technologies, mais aussi de par l'évolution du marché et la nature précise des contrats obtenus par l'entreprise. D'un côté, des travailleurs comme ce tuyauteur sont à l'affût des formations offertes afin de maintenir leur compétitivité sur le marché de l'emploi et contribuer à celle de l'entreprise. D'autre part, l'employeur se tient aussi au courant des avancées technologiques et des nouveaux produits sur le marché afin de maintenir l'entreprise « un pas en avant des autres », en informant ses travailleurs des besoins de formation qui en découlent pour chacun. Avec ce tuyauteur, on voit un travailleur empreint d'une éthique professionnelle qui le motive à accumuler les nouvelles compétences à mesure qu'elles apparaissent sur son « radar de formation ». Même s'il avoue que ce ne sont pas tous les travailleurs qui affichent un tel zèle, fruit d'une soif d'apprendre, d'une curiosité et d'un souci de compétitivité, la prégnance d'une culture familiale à l'intérieur de cette PME relativement petite (environ 50 employés) représente la courroie de transmission assurant le maintien d'une concertation bien vivante, malgré l'absence de structures formelles. Selon les dires-mêmes du propriétaire de l'entreprise, la présence de structures formelles viendrait même amoindrir l'efficacité de ces instances de concertation informelle :

> ***« On fait ça plutôt sur le coin de la table à tous les jours, il n'y a pas de rencontre formelle pour ça [parler des besoins de formation]. Ça peut arriver, quand on a un groupe qui se réunit, qu'on en parle, mais pas de rencontre formelle, c'est pas nécessaire. Nous on est proches des gens, on est autour de 45 et le développement de la compagnie s'est toujours fait dans l'esprit d'une entreprise plutôt familiale. On est proches des employés; si on était une grosse entreprise et qu'on n'avait pas de liens avec les employés, ça serait une autre chose. »***
>
> ***« Oui, ça marche et des fois tu es mieux de le faire sur un coin de table, que de le faire formel, et que ça aboutisse à rien. Des fois tu fais des rencontres formelles, mais… ça aboutit jamais. Tu es mieux donc de le faire informel***

et que ça aboutisse à quelque chose. » (dirigeant et propriétaire de l'entreprise)

Les résultats de notre enquête montrent que 32,4 % des entreprises de l'échantillon global (n= 243/751 répondants) sont composées de moins de 50 employés. De ce nombre, seulement 94 répondants (38,9 %) indiquent que leur convention collective prévoit des mécanismes formels liés à une démarche de concertation en matière de formation professionnelle et de développement des compétences des employés comparativement à 44,4 % (n= 224/505 répondants) des répondants pour les entreprises qui comptent 50 employés et plus.

La présence de mécanismes formels semble donc augmenter légèrement avec la taille des entreprises comme le montrent nos résultats : dans **35,8 %** pour les organisations de 50 à 99 employés, dans **44,1 %** des cas pour les entreprises de 100 à 249 employés et dans **54,8 %** des cas pour les entreprises de 250 à 499 employés.

La concertation quant à la formation en milieu de travail

Le second travailleur rencontré, technicien en mécanique du bâtiment, a accumulé un ensemble très varié de connaissances et de compétences. Celles-ci prennent forme notamment dans sa capacité de résolution de problèmes, utile dans ses activités de supervision des activités de formation des travailleurs de l'entreprise. À tous les vendredis, en fin de journée, un moment de socialisation est offert, gracieuseté de l'employeur qui en assure les frais par la revente de cuivre usagé à des recycleurs. Les employés se retrouvent ainsi, depuis des années, dans une atmosphère détendue. Lui aussi souligne, davantage même que le tuyauteur, l'esprit de famille présent dans l'entreprise, comme un facteur très important dans la motivation au travail. Avec le temps, certains collègues de travail sont devenus de bons amis. Il entend poursuivre son développement professionnel dans le cadre de cet emploi et n'envisage aucunement de quitter pour une autre entreprise, même avec un meilleur salaire.

La nature du travail, fait de multiples détails variant selon les spécifications propres à chaque installation, fait en sorte qu'il faut tenir souvent des rencontres entre travailleurs pour réviser les

planifications et résoudre les problèmes pouvant se présenter à l'installation ou à l'entretien. Le technicien en mécanique du bâtiment mentionne que certains aspects, depuis longtemps incrustés, de la culture du milieu de la construction, entraînent une résistance à ces rencontres, devenues de plus en plus importantes vu la nature du travail. Cette nature du travail est reliée à la plus grande compétitivité entre les entreprises, notamment de par le rôle accru des technologies, elles-mêmes variées, disponibles sur le marché. Le client a donc un plus grand choix et l'entreprise doit être à l'affût des meilleures solutions à proposer selon les besoins du client, afin de décrocher les contrats. C'est pourquoi, davantage que dans le passé, des rencontres sont nécessaires avec les différents métiers pour s'assurer de la faisabilité, pour l'entreprise, des projets envisagés et le cas échéant, des formations requises, suite aux décisions prises et aux contrats obtenus.

L'innovation

Le propriétaire de l'entreprise est actif sur plusieurs plans et dans plusieurs réseaux pour assurer une veille stratégique constante. Par sa présence dans des associations professionnelles, des regroupements d'acteurs régionaux en éducation et formation de la main-d'œuvre et dans des congrès, il cherche à recueillir les informations les plus à jour à la fois à propos des nouvelles technologies et des offres de formation. Le cumul de ces deux sphères d'information lui permet, souligne-t-il, de « se maintenir un pas en avant de tout le monde », assurer sa compétitivité.

Les deux travailleurs rencontrés et, dans une moindre mesure, le propriétaire ont souligné l'importance de l'informel dans la vie de l'entreprise et la qualité de l'expérience au travail. La nature informelle des relations de travail ainsi que de l'organisation du travail se reflètent également dans la planification des activités de formation. Les activités de formation étant en grande partie décidées par la CCQ (choix des cours offerts, à quel moment, etc.), les travailleurs visés par ces formations doivent donc surveiller ces offres et s'inscrire aux formations qu'ils souhaitent obtenir. Par contre, la décision de suivre des formations est prise au quotidien, ce qui ne signifie aucunement qu'elle n'est pas le fruit d'une réflexion stratégique. La proximité et les nombreux espaces de rencontre et d'échange d'information font en sorte que le propriétaire peut transmettre sa stratégie d'entreprise - incluant ce qui en découle pour la formation - et s'assurer que sa main-d'œuvre couvre les besoins de formation qui en résultent. Du point de vue des travailleurs, cette stratégie leur sert dans la mesure où ils vont chercher des compétences qu'ils savent précieuses, et augmentera leur valeur sur le marché de l'emploi.

Le propriétaire souligne l'importance d'assurer la compétitivité de l'entreprise, d'autant plus qu'il s'agit d'un domaine en constante évolution, pénétré par des innovations technologiques visant l'économie d'énergie. Il y arrive d'une part en se tenant informé des innovations et des conditions du marché et d'autre part, en voyant à ce que ses employés aient les compétences reconnues nécessaires pour pouvoir offrir ces services. Ceci est complété par l'atmosphère conviviale et familiale qui règne dans l'entreprise, entretenue entre autres par la fin de journée du vendredi. Cette pratique quotidienne d'une atmosphère de bonne entente permet la circulation de l'information. Il en détient beaucoup de par l'entretien de réseaux de contacts parmi des associations professionnelles, de niveau régional et québécois, et par sa présence dans des comités consultatifs dans le domaine de la formation professionnelle. En contrepartie, ces pratiques quotidiennes de contact avec les employés permettent aussi de suivre les besoins de formation et de relayer, dans les deux sens, les informations sur les formations. Il assure ainsi la viabilité et même la croissance de l'entreprise. Par contre, on peut se demander ce qu'il adviendrait s'il devait quitter ses fonctions, étant donné qu'il centralise beaucoup d'information. C'est le cas aussi du technicien en mécanique du bâtiment rencontré. Dans son cas toutefois, ce technicien transmet constamment ses connaissances de façon informelle, dans sa coordination des équipes de travailleurs.

6. Une concertation laborieuse dans un milieu caractérisé par la précarité

Étude de cas rédigée par Michel Lejeune

> ***« On éviterait les conflits, les griefs aussi, il ne faut pas s'en cacher, ça coûterait beaucoup moins cher à l'employeur en fin de compte. La concertation permettrait aux employés de se faire reconnaitre à leur juste valeur, ce qui n'est pas le cas présentement dans les magasins ».*** **(Représentant syndical)**

Nom de l'entreprise : Saint- Honoré

Caractéristiques de l'entreprise : de type familial

Secteur d'activité : hôtellerie restauration

Emplacement géographique : grand centre urbain

Taille : petite, environ 250 employés

Type de main-d'œuvre : spécialisée et qualifiée

Caractéristique de la concertation : peu admise par le milieu

Principales activités de concertation

- facteur facilitant : l'intention du syndicat de mettre sur pied un comité dédié essentiellement à la formation en milieu de travail ;
- obstacle : une importante coupure entre la direction et les employés pourrait expliquer le peu d'importance accordée à la concertation, qui serait donc plutôt rare sur le plancher;
- à considérer : la concertation en lien avec le développement des compétences se fait entre la direction et le responsable des départements et ses conclusions se transmettent ensuite du haut vers le bas de la structure.

L'entreprise[54]

L'entreprise est une chaine du secteur de l'hôtellerie qui se spécialise dans la production et la vente de produits de consommation haut de gamme. Elle est constituée de quatre magasins en plus d'un établissement dédié à la production. C'est une entreprise familiale qui emploie 250 personnes, pour la plupart des hommes. Autour de 100 employés sont affectés à la production, les autres au service à la clientèle. Il s'agit d'un milieu fragilisé par le marché. L'entreprise a dû procéder à près d'une centaine de mises à pied au cours des dernières années à cause de la récession. Cette situation est amplifiée par de fréquents départs du personnel. Ceux qui sont demeurés à l'emploi se sont syndiqués. L'entreprise recourt par ailleurs à des ressources humaines d'autres pays, de la France notamment.

La structure de l'organisation est simple. L'autorité est centralisée à partir d'une hiérarchie linéaire. Presque tout ce qui touche la formation se décide au niveau de la direction. La coordination du travail se fait par la supervision directe bien qu'une part non négligeable du travail (en magasin comme en usine) dépend de la communication informelle. La production en usine est sous l'autorité d'un responsable de département et d'un adjoint responsable. Les employés sont perçus comme étant hautement qualifiés dans leur domaine. Il y a des apprentis, des aides généraux et des chauffeurs. La direction comprend un chef exécutif, un directeur de la production, un directeur adjoint (une sorte de superviseur) et des acheteurs. Les technologies utilisées sont plutôt simples, allant de mélangeurs automatiques, des fours et convoyeurs informatisés, jusqu'aux caisses enregistreuses sophistiquées. L'influence en milieu de travail repose davantage sur la qualification professionnelle reconnue par l'hôtellerie que sur l'expérience acquise. Le travail est très exigeant et parfois même ingrat. La gestion des ressources humaines est d'ailleurs confrontée à de multiples problèmes touchant le régime de travail (heures irrégulières, travail le week-end…) et la discipline.

[54] Résumé d'entrevue auprès de la direction.

L'étude de cas

Le développement et la reconnaissance des compétences[55]

Au début des années 2000, le secteur fut touché par une importante pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Le développement et la reconnaissance des compétences sont devenus des enjeux importants pour l'entreprise. Celle-ci mise sur l'embauche de personnel déjà qualifié afin d'échapper aux coûts rattachés à la formation en milieu de travail. La direction mentionne que cette situation s'est amplifiée du fait que les employés ont tendance à quitter l'entreprise. Cette situation est devenue encore plus sensible à mesure que le contexte économique s'est dégradé.

À ce titre, les résultats du sondage montrent qu'il y a un lien d'association (p=0,08) entre le financement des activités de formation durant les heures de travail et les décisions prises par le comité patron-employés (qui a permis de retenir les employés qualifiés). Ce lien est toutefois très faible et positif (Phi = 0,097), ce qui signifie que le fait d'offrir de la formation durant les heures normales de travail pourrait favoriser le maintien des employés qualifiés. Cette relation doit être interprétée avec prudence car elle n'indique pas de direction claire. C'est par le biais des décisions prises par le comité mixte que l'on prétend montrer la rétention des employés qualifiés au sein de l'entreprise.

Plusieurs institutions offrent des certifications pertinentes. Il y a les écoles régionales d'hôtellerie (Laurentides, Montréal, Laval…) et les écoles privées (pour une certification de portée internationale). L'entreprise recourt également à des M.O.F.[56] qui vont agir en tant que consultants pour le développement des compétences en milieu de travail. On s'intéresse également au « Programme des normes interprovinciales Sceau rouge » en vue d'implanter un système de certification de portée nationale. Ceux qui possèdent déjà une certification se voient qualifiés pour occuper un poste dans l'entreprise. Il y aurait une forte concordance entre les tâches exercées en milieu de travail et l'offre de certification sur le marché.

[55] Information obtenue auprès de la direction.

[56] Le M.O.F., abréviation pour le Meilleur Ouvrier de France, est un concours organisé par une institution et menant à une certification d'État (sous la forme d'une échelle des qualifications) octroyée par des jurys sur la base des acquis artistiques, gustatifs et de comportement en milieu de travail.

D'autres pratiques de formation ont été identifiées. La formation sur le tas serait utilisée ainsi que le jumelage avec un employé d'expérience. La polyvalence en milieu de travail pourrait également s'avérer une source d'apprentissage pour le personnel en place. Il y a d'ailleurs de multiples discussions sur le plancher au sujet de l'élargissement du travail. La convention collective ne traite pas cette question, ce qui forcerait les employés à se concerter avec la direction (au niveau de la supervision) sur la polyvalence et la diversité des compétences à maîtriser. Le roulement de tâches est présentement appliqué seulement pour alléger le travail qui s'avère parfois monotone.

En bref, le développement des compétences en milieu de travail relève surtout de la direction. Toutes les décisions prises en matière de formation sont centralisées, la participation syndicale étant peu courante. Il s'agit d'un milieu d'apprentissage difficile et parfois jugé trop directif[57]. Il n'y a pas de place à l'explication, l'apprentissage en milieu de travail se fait par le jumelage, l'observation et la pratique.

Les principaux acteurs de la concertation

Il y a le gérant (ou directeur du magasin) qui est sous l'autorité du propriétaire de l'entreprise. Les responsables de département seraient concernés par la concertation. Il s'agit d'une sorte de chef de département qui est syndiqué. Le responsable du département est sous la supervision du gérant. Il est soutenu par un adjoint responsable. Enfin, il y a les délégués syndicaux, un par magasin ainsi que trois dans l'usine de production, chacun ayant son substitut.

Les dispositifs de concertation établis

S'il y a concertation en milieu de travail, elle relève de deux comités :

1. Un **comité de relations de travail** qui touche l'ensemble des conditions de travail, incluant le développement et la reconnaissance des compétences en milieu de travail.

2. Il existe également un **comité de santé et sécurité** du travail auquel participent trois représentants des employés. Ce comité pourrait intervenir au niveau du développement des compétences lorsqu'il s'agit par exemple d'une problématique d'apprentissage qui met en cause la prudence en milieu de travail.

[57] Commentaire d'une employée : «*On se fait réprimander devant les pairs par exemple*».

Il n'y a donc pas de comité dédié essentiellement à la formation. La concertation en lien avec le développement des compétences se fait entre la direction et le responsable des départements : « *une concertation qui va plutôt du haut vers le bas de la structure* ». Lorsqu'elle existe, il s'agirait de discussions et d'échanges informels sur les conditions de travail qui échappent à la convention collective. Mais on s'en remet plutôt au comité de relations de travail.

Pour les répondants issus de l'enquête des employeurs, la concertation formelle en matière de formation et de développement des compétences fait référence au respect des intérêts de l'autre partie (97,7 %) et aussi au partage de l'information (98,3 %).

- *L'exemple de la polyvalence en milieu de travail*

Une part importante d'apprentissage en milieu de travail se fait « sur le tas ». La polyvalence serait valorisée par les employés, alors qu'elle constitue parfois pour la direction une sorte de contrainte à la productivité. La convention collective n'en fait nullement mention, ce qui susciterait de fréquentes discussions sur le plancher entre la direction et les employés. Les employés souhaitent un roulement de tâches équitable et qui allègerait leur charge de travail. La direction y serait plus ouverte s'il s'agissait du développement des compétences :

> ***« On pense que l'employeur embarquerait là-dedans si on abordait le problème de la polyvalence avec des propos qui démontreraient l'importance de cette pratique pour le développement des compétences, mais on n'en est pas là encore, ça ne se fait pas partout encore chez nous. Certains gérants le font, d'autres non. Il n'y a pas d'unanimité là-dessus».*** **(Représentant syndical)**

- *L'exemple des acquis de l'expérience*

La certification est une condition d'embauche dans cette entreprise. La direction utilise les services d'une agence de placement. Les employés d'expérience mais sans certification ni diplôme craignent de se faire supplanter par des nouveaux arrivants qui ont une certification officielle. Ce qui crée des tensions entre les anciens et les nouveaux arrivants. Il n'y a pas de concertation entre la direction et le syndicat quant à la valeur de la certification par rapport à

l'expérience acquise en milieu de travail. Cela crée de la précarité, de la jalousie même entre employés que la concertation (formelle et/ou informelle) n'arrive pas à résoudre.

Le syndicat souhaite qu'un comité de formation soit mis sur pied afin de résoudre ce genre de problèmes sur la base d'une concertation plutôt formelle :

> ***« On éviterait les conflits, les griefs aussi, il ne faut pas s'en cacher, ça coûterait beaucoup moins cher à l'employeur en fin de compte. La concertation permettrait aux employés de se faire reconnaitre à leur juste valeur, ce qui n'est pas le cas présentement dans les magasins ».*** **(Employé de service)**

Un comité de formation permettrait de résoudre ce genre de problèmes, soit pour mieux encadrer la formation, soit pour mieux adapter le processus de recrutement et de sélection du personnel à la réalité :

> ***« L'idée perçue sur le terrain est que la formation présentement ne vaut pas grand-chose, des sommes importantes d'argent sont gaspillées et ne donnent pas grand-chose ».*** **(Employé de service)**

La reconnaissance des compétences

La convention collective impose trois années de travail dans l'entreprise avant d'être reconnu expert (hautement qualifié). Cette reconnaissance interne se fait par des évaluations ponctuelles. S'il y a échec, cela entraîne une probation de trois mois. Les stagiaires sont jumelés à des experts du métier, ceux qui sont capables de transmettre leurs savoir-faire. L'entreprise offre aussi des stages de courte durée[58].

La reconnaissance des compétences se fait plutôt de manière unilatérale. Il n'y a pas de clause dans la convention collective qui porte sur la concertation en milieu de travail ni sur l'existence de comité. Le syndicat souhaite mettre sur pied ce genre de dispositif pour la formation, la certification et l'intégration de la relève. Le «Programme des normes interprovinciales Sceau rouge» apparait pour la partie syndicale comme un moyen de considérer l'expérience individuelle du métier et de favoriser la mobilité du personnel.

[58] Résumé d'entrevue auprès d'un membre de la direction.

À ce titre, comme le montrent les résultats du sondage obtenus auprès des employeurs, 17,1 % des répondants indiquent que leur convention collective ne prévoit pas de mécanismes formels liés à une démarche de concertation en lien avec le développement des compétences et 52,6 % des répondants affirment que la convention collective actuelle ne prévoit pas de mécanismes formels dédiés au développement des compétences en milieu de travail.

La reconnaissance des compétences en milieu de travail est surtout considérée dans l'entreprise pour l'entrée dans le métier. Le comité de relations de travail s'est penché sur cette question dans le cadre du Sceau rouge. Il y aurait eu une lettre d'entente sur ce projet. On entend par cette lettre favoriser la mobilité du personnel spécialisé à partir d'une certification d'aptitude professionnelle de niveau interprovincial et territorial. Ce projet a par la suite fait l'objet de multiples discussions au sein de l'entreprise, sans toutefois obtenir l'assentiment de la direction :

> ***« Les responsables de départements et la direction n'ont pas compris les véritables enjeux du Sceau rouge. On souhaite se concerter sur l'importance de ce dispositif. Notre travail comporte une base d'expérience beaucoup plus importante qu'on le croit. On aimerait que cette expérience soit reconnue et certifiée. Nous sommes dans un milieu très précaire, il y a beaucoup de mouvement du personnel et des mises à pied. Le Sceau rouge pourrait aider »*** **(Représentant syndical)**

Le fait d'avoir développé une expérience en milieu de travail est une sorte de reconnaissance entérinée par le syndicat. Présentement, la reconnaissance des compétences se fait unilatéralement. Le syndicat mise sur la concertation à partir d'un éventuel comité sur cette question de la certification et de la formation du personnel :

> ***« On aimerait que les personnes motivées soient prises à l'interne pour gravir les échelons. On essaie de le faire par le Sceau rouge. C'est l'employeur qui décide, mais le syndicat aimerait que l'expérience soit reconnue.»*** **(Représentant syndical)**

Il n'y a pas de clause dans la convention collective qui porte sur l'existence de comités de formation ni sur la sélection du personnel. C'est l'employeur qui décide, mais le syndicat

souhaite que les acquis de l'expérience soient reconnus pour la certification et pour la mobilité dans le secteur.

Un comité dédié à la formation permettrait d'être mieux structuré, mieux encadré et de s'assurer que la formation est bien faite. Les employés sur le plancher pensent que :

> ***« La formation ne vaut pas grand-chose, des sommes d'argent gaspillées. Le Sceau rouge permettrait de contourner l'arbitraire de l'employeur en ce qui a trait à l'obtention des postes et de reconnaitre l'expérience des employés. C'est une certification qui a une grande portée pour la mobilité ».*** **(Employé de service)**

Une tentative de concertation en milieu de travail se rapporte aux stages de courte durée. Ces stages durent entre trois et quatre semaines. Le syndicat pense qu'un stage d'une durée de trois à quatre mois serait plus approprié :

> ***« Les tâches sont difficiles à apprendre, surtout lorsqu'on commence dans le métier, ce n'est pas évident, ça prend environ un an avant d'être vraiment à l'aise, surtout avec la clientèle, quand t'es pas habitué, même avec une certification il y a des choses qui ne s'apprennent pas sur les bancs d'école, ça prend de la pratique ».*** **(Représentant syndical)**

Les changements de garde comme facteur d'échec à la concertation

Une proposition portée par le Sceau rouge fut d'instaurer au sein de l'entreprise un dispositif d'évaluation de la formation manquante. Il s'agissait d'une sorte de portfolio englobant six tests (une forme de suivi et d'évaluation en situation de travail et d'apprentissage). Les participants étaient des volontaires choisis par ancienneté. Ce dispositif fut mis de côté par la direction du fait qu'il s'avérait trop dispendieux et compliqué. De plus, la direction craignait de susciter le départ du personnel à partir d'une nouvelle qualification portable. De plus, les gestionnaires des ressources humaines qui portaient ce projet ont quitté l'entreprise.

Le climat de travail : un déterminant imposant

L'entreprise est caractérisée par de nombreuses mises à pied associées à la détérioration du climat de travail. Le climat de travail serait touché par les coupures de postes et l'absence de

transparence de l'employeur aurait pour conséquence d'atténuer la concertation en milieu de travail. Le climat de travail paraît déjà tendu par la précarité des emplois :

> ***« Obtenir le respect pour la formation veut dire moins de précarité, car la précarité crée de la jalousie à l'interne, la concertation dépendrait en grande partie de ce respect… »*** **(Représentant syndical)**

Le climat de travail négatif met en cause l'application de l'ancienneté par opposition à l'expérience et au processus de certification des compétences, qui reste encore mal connu par le milieu.

Conclusion

Il existe donc au sein de cette entreprise un comité de relations de travail et un comité de santé et sécurité qui pourraient servir la concertation en milieu de travail. Cette concertation reste toutefois peu admise par la direction. Elle apparait davantage comme une sorte de transmission de l'information qui va du haut vers le bas de la structure ou, comme des discussions et des échanges informels sur le terrain concernant les conditions de travail mais ayant peu d'importance pour la direction.

7. La formalisation de pratiques de prévention et de qualité dans une petite équipe d'une grande multinationale.

Étude de cas rédigée par Jean-Luc Bédard

> ***« C'est vraiment, la sécurité d'abord. C'est réellement imposé, c'est sûr que d'abord, c'est ça qui est important. Ils sont très à cheval là-dessus. » [manutentionnaire]***

Nom de l'entreprise : Concordia

Secteur d'activité : ciment

Emplacement géographique : grand centre urbain

Taille : petite division d'une grande multinationale

Main-d'œuvre : manutentionnaires, mécaniciens de machinerie lourde et électriciens spécialisés; employés avec formation initiale spécifique et formation acquise au travail les rendant polyvalents;

Caractéristique de la concertation : formelle

Principales activités de concertation

- facteurs facilitants : rencontres mensuelles du comité de travail, réunissant les 10 travailleurs de la production, pour annoncer la planification du travail et revoir les besoins cycliques de formation en pratiques de travail sécuritaires;
- obstacles : on en retrouve peu, surtout depuis que des formations en prévention des risques ont été instaurées, il y a environ cinq ans; on mentionne quelques lenteurs dans l'achat d'équipement réduisant la pénibilité du travail, mais occasionnel et simplement pas aussi rapide que souhaité par les travailleurs;
- dans cette entreprise, les relations entre la direction et ses employés jouissent d'une grande stabilité, reflet de la satisfaction des conditions de travail, de la part des employés, et des résultats de l'entreprise, du côté de l'employeur. Il en résulte un esprit d'équipe où le cœur de l'équipe se côtoie de façon harmonieuse depuis au moins une décennie, voire davantage;
- un élément essentiel : la quasi-absence d'accidents de travail, fruit de l'importance accordée par l'employeur au rehaussement des mesures de sécurité et de prévention depuis environ 5 ans, explicitement placées en priorité devant des impératifs de vitesse d'exécution;
- les rencontres mensuelles du comité de travail visant la formation sont conçues dans l'idée de réviser constamment des pratiques qui pourraient, par leur aspect routinier, être prises pour acquises et banalisées, ce qui mènerait à leur oubli dans le quotidien (risque d'érosion de l'attention de par l'aspect routinier des tâches).

L’entreprise

Secteur d’activité : distribution de ciment pour grands chantiers de construction; la plupart des clients sont des entreprises de camionnage qui transportent le type de ciment voulu de cette entreprise au chantier où il est requis.

Historique : L’entreprise était initialement une entreprise locale indépendante. Elle a été acquise par son propriétaire actuel, dans les années 1990, une grande multinationale.

Situation géographique : en périphérie d’un grand centre urbain.

Employés et qualifications : Cette entreprise est reliée de près aux autres installations de l’entreprise. Les employés à cette installation sont des opérateurs avec diverses compétences (mécanique lourde, soudure, etc.) de type DEP. Certains des cadres gèrent également d’autres installations de l’entreprise dans l’est du Canada (incluant le Québec).

Personnes rencontrées : trois opérateurs dont un représentant du syndicat, un superviseur

L’entreprise comporte plusieurs départements et quelques centaines d’employés. Le site visité fait partie du réseau d’installation de l’entreprise dans l’est du Canada. Celui-ci est dédié à des petites commandes plus spécifiques. On y trouve une dizaine d’employés dans les opérations. Les activités de cette installation permettent à d’autres sites plus gros, situés ailleurs au Québec, de produire de grosses commandes sans être interrompus par les petites commandes. D’autres informations ont été recueillies par le site internet de l’entreprise.

L’étude de cas

Les travailleurs rencontrés sont trois opérateurs dont un représentant syndical, et un superviseur. Ils ont tous une formation initiale de niveau DEP, par exemple en mécanique ou électronique. Trois d’entre eux sont à l’emploi de l’entreprise depuis plus de deux décennies, le quatrième, depuis plus d’une décennie.

Nature de l’emploi occupé : Le superviseur gère les employés et les produits de deux installations, dont celle où ont lieu les entrevues. Les trois autres employés sont manutentionnaires, chargeant et déchargeant des camions et des wagons. Ils opèrent également un malaxeur, servant à mélanger des poudres pour obtenir différents types de ciment. Une

certaine quantité est entreposée pour livraison prochaine. Le superviseur doit s'assurer de la production en juste-à-temps, avec un recours minimal au temps supplémentaire. Les manutentionnaires se distribuent les tâches d'entretien des équipements (électrique, mécanique), de manutention et de bureau (gestion des appels, suivi des commandes, etc.). Un d'entre eux est représentant syndical. C'est à lui que les autres travailleurs font part d'incidents ou de commentaires qu'il transmet ensuite au superviseur.

Formation continue : La formation continue consiste principalement à réviser les consignes de santé et sécurité au travail, incluant les méthodes de travail. Plusieurs formations sont données de façon périodique pour minimiser les risques d'accident. Ces formations concernent les pratiques sécuritaires en lien avec les opérations courantes, impliquant la conduite de certains véhicules. Des formations ont aussi lieu en lien avec le déplacement de wagons et la sécurité ferroviaire, incluant le respect des normes venant de Transport Canada. Il y a aussi des formations pour le travail à chaud, à froid ou en hauteur. Ces formations sont préparées à l'interne et peuvent être données par des ressources externes. En général, les formations reçues sont définies par la grande entreprise, avec des normes souvent plus sévères que celles de la CSST.

Les résultats obtenus auprès de notre échantillon d'employeurs montrent que l'évaluation des besoins de formation est réalisée majoritairement par la direction (gestionnaire et superviseur immédiat) dans 75,6 % des cas, comparativement à 42,8 % des cas au sein de l'échantillon composé d'employés et de leurs représentants. La différence réside dans la prise en charge des employés de l'évaluation de leurs besoins en formation soit : 27,9 % au sein de l'enquête des employés comparativement à 13,2 % dans l'échantillon des employeurs.

Toutes les formations concernant la santé et la sécurité au travail sont données à l'interne et doivent revenir au moins une fois tous les deux ans. Ces formations constituent un des neuf modules de formation qui doivent être suivis, selon des normes internationales, souvent plus sévères que les normes locales du Québec.

L'entreprise a mis sur pied depuis 2005 des blocs cumulatifs de formation concernant la santé et la sécurité. L'ensemble prend la forme d'une pyramide, avec des objectifs à atteindre à chaque

étape. Depuis quelques années, l'entreprise organise une journée thématique portant sur la santé et la sécurité.

Il ne semble pas y avoir d'autres offres de formation en milieu de travail. Les employés des terminaux sont tous situés au même niveau et occupent les mêmes postes. Le superviseur est parfois envoyé en formation externe pour des besoins spécifiques identifiés par l'entreprise; cette offre ne s'adresse alors qu'à lui et se présente occasionnellement, pour combler des besoins précis. Pour le personnel cadre, il y a des formations menant à des reconnaissances plus formelles, par exemple un certificat ou même un baccalauréat. Pour les syndiqués, les formations offertes portent uniquement sur la santé et la sécurité. En fonction de la pyramide et des différentes formations devant être couvertes périodiquement, il communique régulièrement avec son supérieur pour l'organisation de la formation. Cependant, tous les besoins sont déjà prévus et le suivi permet de s'assurer que les employés aillent assez souvent en formation pour que l'ensemble des formations soient suivies à l'intérieur de la période requise, comme l'exige le système pyramidal. De façon générale, les employés sont stables et demeurent en emploi parce qu'ils estiment que les conditions sont plutôt bonnes.

Les formations offertes périodiquement permettent de revoir les méthodes de travail et les consignes de sécurité pour opérer les équipements. Ces formations doivent être suivies à nouveau, au moins une fois tous les deux ans. D'une fois à l'autre, des petits détails s'ajoutent, les normes deviennent plus sévères. Lorsqu'un travailleur veut recevoir une formation, il n'a qu'à demander à son superviseur. Un d'entre eux mentionne qu'on ne lui a jamais refusé une demande de formation.

Le délégué syndical souligne que les relations avec l'entreprise sont très bonnes. C'est lors des rencontres du comité de santé et sécurité au travail qu'on discute de formations, une fois par mois. Le suivi des formations permet de maintenir à jour les apprentissages et les pratiques de santé et sécurité. Étant donné la nature volatile du ciment, des mesures très précises sont apportées pour contenir la poudre et éviter qu'elle se répande en dehors des véhicules et du site. Certaines mesures visent également l'environnement et des formations voient, là aussi, à rafraîchir les connaissances et assurer le maintien des bonnes pratiques.

La réunion mensuelle visant surtout les pratiques de santé et sécurité au travail est également l'occasion pour le superviseur d'exposer la nature du travail à venir. Les travailleurs apprécient beaucoup ces informations car elles leur permettent de comprendre le travail à venir et la raison d'être de certains changements dans l'organisation du travail, en fonction de la nature du travail.

Le travail est organisé de façon à minimiser les risques d'accident. Lorsqu'on fait du travail à chaud, à froid, en espace clos, des formulaires doivent être remplis avant, pour assurer que le travailleur dispose de tout ce dont il a besoin pour mener ses tâches à bien. Il remplit un autre formulaire après. Ces formulaires sont obligatoires et sont eux-mêmes l'objet de formations périodiques. L'entreprise insiste pour que les travailleurs prennent le temps nécessaire pour les remplir, afin de réduire les risques d'accident :

> ***« C'est pas un critère, être rapide, ici. C'est vraiment, la sécurité d'abord. C'est réellement imposé, c'est sûr que d'abord, c'est ça qui est important. Ils sont très à cheval là-dessus. » [manutentionnaire]***

La compagnie a un programme sophistiqué de formation qui s'étend, par exemple, jusqu'à la prévention du harcèlement. C'est dans cette optique qu'il est maintenant interdit d'utiliser un surnom pour nommer un collègue; il faut utiliser son nom. On prévient ainsi des situations où l'usage du surnom pourrait entraîner une détérioration du climat de travail.

Une inspection par mois est menée avec un représentant de la santé et la sécurité et le superviseur ou un autre représentant des employés. L'inspection se fait avec un rapport consignant ce qui a été fait ou non et la présence de risques d'accident. Le travailleur remet ses notes et ses photos à son superviseur qui à son tour, les remet à son patron, ce qui complète la procédure prévue dans la pyramide.

La concertation quant à la formation en milieu de travail

Somme toute, il y en a peu car l'entreprise fournit un ensemble de formations qui prévoient à peu près tous les besoins auxquels les travailleurs peuvent penser, et même davantage (exemple du harcèlement). Pour ces raisons, la concertation n'est que rarement requise. L'entreprise bénéficie des leçons apprises sur d'autres installations de la multinationale, au Canada ou à l'étranger, pour identifier les besoins de formation et aller au-devant des problèmes. Lorsqu'un incident inédit arrive dans une des installations, des procédures sont appliquées pour éviter sa répétition. Le fait

que les mesures sont appliquées par des formations cycliques, revenant périodiquement, est apprécié par les travailleurs car ils estiment aussi qu'il faut demeurer vigilant face à des risques qui pourraient en venir à être oubliés, par habitude.

8. Une concertation informelle dans un milieu caractérisé par les savoir-faire d'expérience

Étude de cas rédigée par Michel Lejeune

> ***« Nous nous entendons sur ce qui pourrait être intéressant à transmettre ou à apprendre pour le personnel. S'il y a concertation c'est sans doute là où ça se passe, entre nous au niveau de la direction avant tout. On vient qu'à connaitre nos employés et il n'y en a pas un pareil. Chacun a sa manière de voir le métier et on essaie d'intégrer les différences et de combler les manques de connaissances. »*** **(Gérant de production)**

Nom de l'entreprise : Dent-de-lion

Caractéristiques de l'entreprise : milieu non syndiqué

Secteur d'activité : horticulture ornementale – commercialisation et services

Emplacement géographique : en périphérie d'un centre urbain

Taille : moyenne, 300 employés

Type de main-d'œuvre : qualification initiale et savoir-faire d'expérience

Caractéristique de la concertation : informelle

Principales activités de concertation

- facteurs facilitants : culture d'amélioration continue, l'existence au sein de l'organisation de multiples dispositifs de concertation : réunions hebdomadaires, comité de formation, comité informel et séances d'information. Toutefois, la concertation en milieu de travail reste informelle, sur les épaules d'un petit groupe de gestionnaires sensibles au sens du travail et au respect d'autrui.
- obstacles : mobilité accrue du personnel en contexte de travail saisonnier et de précarité de l'emploi;
- élément à considérer : la dualité qualification – expérience considérée dans la formation et la reconnaissance des compétences en milieu de travail.

L’entreprise

L’entreprise est issue du sous-secteur de la commercialisation et du commerce du jardinage. Il s’agit d’une entreprise qui emploie près de 300 employés qui exercent dans un contexte saisonnier, très compétitif.

La structure de l’organisation est simple. Il y a un directeur général (le propriétaire) qui est assisté de deux directeurs adjoints. L’un d’eux s’occupe du contrôle administratif et des comptes payables. L’autre est affecté à la gestion informatique de l’entreprise. Il y a quatre gérants ayant chacun une spécialité et un responsable à la réception dont les tâches s’apparentent à celles du gérant mais avec moins de responsabilités. Bien que le poste de responsable à la réception reste fragilisé par la production saisonnière, la direction songe à le renforcer en augmentant son nombre d’heures et ses responsabilités. Les employés à la base sont des conseillers-vendeurs, des caissiers et des manœuvres. Les tâches exercées par le personnel de plancher sont très élargies et elles comportent des responsabilités. L’organisation est soumise à d’énormes pressions concernant la mobilité de son personnel. Le principal enjeu du développement et de la reconnaissance des compétences en milieu de travail est de maintenir le personnel en poste durant les saisons moins achalandées.

L’organisation reste par ailleurs plutôt rigide et les changements technologiques et organisationnels prennent du temps : « *de deux à cinq années par exemple pour mettre en œuvre une innovation comme de nouvelles caisses enregistreuses* ».

Le principal défi qu’entend relever l’entreprise est d’assurer la relève qualifiée et de renforcer les compétences en milieu de travail dans un contexte de pénurie de main-d’œuvre. Ce sont surtout les employés de plancher tout comme les gestionnaires de première ligne qui sont concernés par cette problématique. La moyenne d’âge dans l’entreprise est de 50 ans, bien qu’une masse critique de jeunes professionnels qualifiés commence à s’imposer.

L'étude de cas

Le développement des compétences

La qualification initiale du personnel est soit de niveau collégial et professionnel, soit de niveau expérientiel. L'entreprise recrute en effet des employés diplômés et d'autres expérimentés mais sans diplôme, qui maîtrisent le métier sur une base autodidacte.

La formation en milieu de travail reste pour l'entreprise un important risque puisque l'investissement en formation ne garantit pas la permanence de l'employé formé dans l'entreprise. La direction est toujours à la recherche des meilleurs employés qui sont en poste. Elle s'intéresse surtout aux employés qui ne sont pas trop qualifiés puisque ceux-ci ont tendance à quitter l'entreprise rapidement. La direction veut investir son temps et son argent pour la formation d'employés qui ont un potentiel, qui sont intéressés et fidèles :

> ***À la base, tous les employés ont deux vies : des étudiants par exemple qui ont une deuxième vie ici dans l'entreprise, des professionnels qui ont décroché de leur profession pour des raisons de santé et qui viennent travailler pour nous, des retraités, etc. Plusieurs employés restent quand même fidèles à l'entreprise malgré la situation saisonnière et précaire. Les vieux restent et les jeunes ont tendance à quitter.*** **(Directeur adjoint)**

La formation du personnel est décentralisée au niveau de l'établissement. Elle consiste à mettre en œuvre des pratiques de formation peu structurées mais stratégiques, c'est-à-dire des pratiques de formation ciblées par rapport aux caractéristiques des employés en place : potentiel, motivation, qualification initiale, professionnalisme. L'entreprise adapte ses opérations selon l'achalandage des clients et la disponibilité des produits. L'entreprise tient à maintenir le plus possible les employés en poste en misant notamment sur leur polyvalence et leur volonté, malgré les cycles saisonniers du travail. La direction croit que c'est à ce niveau que tout se joue quant à la concertation en lien avec la formation :

> ***Cela ne donne rien au départ de s'entendre sur la formation si le personnel quitte l'entreprise et on le sait. On cherche donc à impliquer chaque personne dans sa carrière ici pour l'entreprise, c'est sa motivation qui fait***

> ***la différence. Et il y a des incitatifs de carrière… On peut gagner grandement sa vie en travaillant pour l'entreprise, si on veut.*** **(Directeur adjoint)**

L'ingénierie de la formation est plutôt informelle. Elle est ciblée en fonction de trois éléments :

1. le type de poste à combler ;
2. la capacité (cognitive) de l'employé ;
3. et sa volonté d'apprendre.

La formation s'adresse surtout aux conseillers-vendeurs, caissiers et manœuvres, mais aussi aux gestionnaires de première ligne. Les pratiques de formation adoptées par l'entreprise sont la démonstration, l'apprentissage sur le tas, le jumelage et le « coaching ». La formation se fait autant que possible en collectif. Auparavant, la formation se faisait sans planification ni système. L'un des directeurs aurait pris la formation en main pour la rendre plus systématique, en développant des modules de formation sur les nouveautés, avec des référentiels de formation portant sur le fonctionnement des caisses enregistreuses et sur le service à la clientèle. Dans la réalité, la formation est demeurée beaucoup plus informelle.

Le contenu de la formation couvre deux volets :

1. la connaissance des produits, de leurs composantes chimiques et biologiques et,
2. les savoir-faire pratiques, ceux qui découlent de l'expérience du métier et qui s'apprennent souvent par la transmission entre les pairs en situation de travail, généralement sous l'œil attentif d'un gérant de l'établissement.

Le développement des compétences est parfois encouragé par des incitatifs. Pensons par exemple à la participation à des congrès payés par l'employeur pour apprendre de nouveaux produits. Cet incitatif est offert une fois par année aux employés qui auront été choisis sur la base de leur intérêt pour ce qu'ils font et de leur capacité d'apprentissage, sans considérer le niveau de scolarité initial. Un autre incitatif est la participation à des présentations faites par des spécialistes de l'horticulture qui viennent expliquer des nouveaux produits.

La formation qui est déployée en milieu de travail est surtout axée sur la connaissance du produit et sur le service à la clientèle :

> ***« Plus on descend dans la structure et plus il y a de la formation à faire. Même les employés avec des diplômes doivent apprendre des choses, le respect du client par exemple. Pour ceux qui n'ont pas de diplôme ce sera beaucoup plus une question de connaissances du produit. On forme les employés en espérant qu'ils graviront les échelons. Ceux qui restent après la grosse saison ont plus de chance d'apprendre. »*** **(Gérant 2)**

Les dispositifs de concertation établis

La concertation en milieu de travail se fait à partir des dispositifs suivants : des réunions hebdomadaires, un comité de formation, un comité ad hoc et des séances d'information.

1. La **réunion hebdomadaire** implique les dirigeants les plus proches de la problématique de formation en milieu de travail et les plus anciens. Les réunions portent sur les objectifs de l'entreprise et elles visent le collectif, les employés.

2. Le **comité de formation** réunit trois membres : deux directeurs adjoints et le responsable de l'informatique pour l'assistance technique. Les rencontres ont lieu une fois par six mois ou au besoin. Le comité existe depuis quatre ans. Il fut mis sur pied par l'un des directeurs pour la formation en informatique (pour répondre aux changements technologiques). Le comité aurait évolué pour toucher à tous les aspects de la formation.

3. Le **comité ad hoc** est un groupe informel d'employés qui a pour objectif de résoudre des problèmes ou des conflits entre les employés. L'équipe de travail reste fondamentalement autonome dans la résolution de problème. Le comité ad hoc est un moyen d'aider les employés à se prendre en charge. Ce comité pourrait s'attarder à la formation ou à un problème de compétence en milieu de travail.

4. Les **séances d'information** sont des rencontres avec les employés qui ont lieu sur le plancher une fois par semaine. Elles servent à transmettre des informations aux employés en vue de mettre tout le personnel à niveau, incluant les gérants de magasin, pour expliquer par exemple les promotions. Elles servent aussi à la direction pour recevoir des informations de la base.

Ces quatre dispositifs favoriseraient la concertation en milieu de travail, chacun à sa manière. Le comité de formation reste le plus important dispositif de concertation puisqu'il est défini par la direction comme un dispositif d'amélioration continue. Le comité de formation sert à tenir le

personnel au courant de tout ce qui se fait de nouveau : les techniques d'étiquetage, les systèmes de codes à barres, les nouveaux produits chimiques et le service à la clientèle. Les sujets pouvant faire l'objet d'une formation sont évalués en comité :

> ***« Nous nous entendons sur ce qui pourrait être intéressant à transmettre ou à apprendre pour le personnel. S'il y a concertation c'est sans doute là où ça se passe, entre nous au niveau de la direction avant tout. On vient qu'à connaître nos employés et il n'y en a pas un pareil. Chacun a sa manière de voir le métier et on essaie d'intégrer les différences et de combler les manques de connaissances.»*** **(Gérant 1)**

La vraie concertation se fait donc au niveau de la direction, sans consultation formelle des employés sauf celle du directeur et des gérants qui observent ce qui se passe sur le plancher, qui posent des questions afin d'identifier dans le groupe les opportunités de développement. Elle se fait aussi entre la direction et le personnel dans le cadre par exemple d'une analyse encore plus ciblée :

> ***« On respecte les styles d'apprentissage de chacun et pour y arriver il nous faut consulter l'employé et l'observer : certains apprennent vite d'autres moins vite, on doit respecter les différences. Lorsque la formation est trop énervante par exemple, je donne du temps, on ne cherche pas à énerver tout le monde. On est dans un milieu de créateurs et ça aussi c'est important. On a avantage à faire ressortir cette créativité, en enlevant les obstacles, les choses qui pourrait nuire à l'apprentissage mais aussi à la créativité sur le terrain. C'est pour ça qu'on consulte souvent les employés et on les observe.»*** **(Directeur adjoint)**

Le choix des participants à la formation se fait donc de manière informelle, sur la base du jugement des responsables (gérants, directeurs) ou si l'employé le demande : « *On choisit les candidats au pif et on ne se trompe jamais* ».

La formation est aussi définie comme une sorte d'adéquation naturelle entre le milieu de travail et les caractéristiques de chaque employé :

> ***«Quand tu mets quelqu'un à un endroit qui lui ressemble, qui ressemble à ce qu'il est, c'est là que les choses avancent, à leur rythme. C'est peut-être***

> ***ça la concertation qui vous intéresse, celle avec l'employé pour qu'il trouve ce qui lui ressemble le plus comme travail ».*** **(Directeur adjoint)**

Le défi pour la direction est de trouver un équilibre entre les caractéristiques individuelles et les besoins organisationnels :

> ***«Ici on est très axés sur la polyvalence, les demandes de formation sont plutôt individuelles, alors je prends bien soin d'observer mes employés, les nouveaux comme les anciens. Je tiens compte de ses intérêts et de sa capacité à apprendre, son bon vouloir, comment il peut «catcher» vite. Après, on adapte la formation en fonction de la personne. Prenons l'exemple du commis «X». On a commencé à lui donner des responsabilités graduelles qu'il voulait bien avoir, ce qui a augmenté sa polyvalence.*** **(Directeur adjoint)**

En considérant le collectif :

> ***« Dès qu'on prend une mauvaise décision de formation cela aura un impact certain sur l'équipe en entier. Nous pensons «formation» pour l'équipe en premier même si on cible l'individu pour ses besoins. »*** **(Directeur adjoint)**

À ce titre, les résultats obtenus auprès de notre échantillon global (n=751 répondants) montrent que 53,0 % des répondants considèrent que la direction de leur entreprise accorde une importance élevée à très élevée à la formation professionnelle au sein de leur organisation.

Lorsqu'il y a incompétence, l'équipe tout entière serait concernée dans une forme d'apprentissage collectif ou du moins, d'une prise en compte collective des impacts de l'incompétence sur le groupe :

> ***« Lorsque tu as une équipe très ouverte à l'apprentissage et que l'un des membres refuse d'en profiter, cela crée une sorte de pression sur le groupe et vice-versa, un effet d'entrainement par l'équipe, comme si toute l'équipe était concernée par l'apprentissage d'un seul employé.*** **(Directeur adjoint)**

Une reconnaissance tout autant informelle des compétences

La reconnaissance des compétences est surtout axée sur la perception que se font les gestionnaires du potentiel individuel. La direction cherche à identifier les employés les plus susceptibles d'apprendre. Il s'agit d'un milieu très exigeant. Le début de carrière est difficile et très sélectif : « *ça passe ou ça casse dans les deux premières semaines* ». Il pourrait aussi s'agir de stagiaires qui viennent d'une école d'horticulture reconnue (avec certification)[59]. Mais plusieurs n'ont pas de qualification initiale. En fait, la direction dit avoir le meilleur des deux mondes :

> ***« Si le candidat a un diplôme à l'embauche c'est l'idéal car il est expert analytique et fort pour la compréhension de base. Il a des connaissances. S'il n'a pas de diplôme mais il a le « pouce vert », ce sont les meilleurs car ils ont une manière différente de travailler, au niveau technique. 75% à 80% d'expérience arrive à accoter un diplômé connaissant après 2 à 3 années d'expérience sur le terrain. Si le client est trop connaissant, le « pouce vert » va référer le client à l'employé plus connaissant, celui avec le diplôme. Ce sont les employés d'expérience (non qualifiés) qu'on envoie en congrès pour les motiver, ce sont nos meilleurs et les plus fidèles. Les bons acheteurs ce sont ceux qui ont un diplôme car ils auront à commander des produits et cela demande des connaissances. Les bons vendeurs, ce sont ceux qui n'ont pas de diplôme. Les deux se rejoignent après 2 à 3 ans d'expérience.»*** **(Directeur adjoint)**

Nos résultats montrent clairement une différence importante entre la perception de la qualification et la scolarité de la main-d'œuvre : 77,0 % de nos répondants (576 sur 748 répondants) ont indiqué considérer leur main-d'œuvre comme hautement qualifiée et ce, bien que la majorité (73,8 %) ne détenait aucun diplôme reconnu ou encore un diplôme d'études primaires ou secondaires.

La formation demeure un choix individuel. Mais lorsqu'il est possible de le faire, la formation est offerte en fonction de la perception que se fait le directeur du niveau de qualification de l'apprenti et de sa capacité à apprendre :

> ***La qualification est définie dans l'entreprise comme : la capacité de l'employé de «catcher vite». On se concerte (direction) sur les affinités de chacun, tout est informel, sur une base d'intérêt personnel. Mais ça prend***

[59] «*Déductible d'impôt pour l'employeur*.»

> ***un suivi informel mais sérieux, pour rectifier les erreurs d'apprentissage.*** **(Directeur adjoint)**

La reconnaissance des compétences sert en fait à cibler la formation :

> ***« On ne donne pas de formation pour rien car nous n'avons pas le temps pour gérer tout ça, la formation est plutôt informelle et un peu standardisée : pour comprendre les systèmes par exemple. Alors on reconnait la valeur d'un employé pour bien choisir à qui nous allons donner du temps en formation.»*** **(Gérant 2)**

Une reconnaissance positive :

> ***« La mobilité entre les postes de travail, sur la base d'une formation adéquate, en fonction de l'évaluation de chacun et la demande de formation c'est ça, nous, notre priorité : quand l'intérêt est là on donne beaucoup. On admet aussi qu'une personne ne soit pas ambitieuse, en autant que cette personne reste autonome et respecte le client. Si ça va pas, on avise, on fait un suivi positif mais avec une limite.*** **(Gérant 1)**

Il n'y a donc pas de certification locale car l'entreprise n'a pas le temps ni l'énergie d'investir dans ce niveau de qualification professionnel.

«Pourquoi c'est comme ça ?»

L'entreprise est sous la direction d'un « visionnaire passionné ». Le propriétaire leur a transmis cette passion pour l'entreprise. Les rapports en milieu de travail sont fondés sur la confiance réciproque et sur cette passion partagée :

> ***« C'est entrainant, il délègue et cela se reflète sur ma manière de donner en milieu de travail, de me concerter avec d'autres sur l'apprentissage. Ça part d'une personne, le propriétaire, et ça descend vers le bas : il m'a tout appris, alors, j'ai tendance à remettre ça aux employés, à mes collègues et cela a des effets sur le groupe. Ici c'est «donnant – donnant». C'est la transparence des employés qui fait la différence, le respect entre les employés et de notre côté.*** **(Directeur adjoint)**

À ce titre, les résultats obtenus montrent une association significative (0,01 bilatéral) et positive (r = 0,534) entre le niveau de confiance des parties (échelle 1 à 10 où 10 = confiance absolue) et le niveau de concertation (échelle 1 à 10 où 10 = collaboration) en matière de formation professionnelle. Ainsi, plus le niveau de confiance est élevé, plus la concertation en matière de formation professionnelle tend vers une relation collaborative entre les parties.

Conclusion

La concertation en milieu de travail reposerait sur les épaules d'un petit groupe de gestionnaires dont l'engagement professionnel serait déterminant. Il y aurait au sein de l'organisation une sorte de concertation informelle autour de la perception que se font les gestionnaires (adjoint, gérant) du potentiel de chaque employé et de la formation qui pourrait s'appliquer. Quatre dimensions importantes ressortent pour la formation : la qualification initiale pour l'entrée dans le métier, l'expérience acquise sur le terrain, une sorte de concertation quant au potentiel professionnel de chaque employé et une culture locale d'amélioration continue.

9. L'importance de la confiance : une entreprise où la nécessité de se réinventer coupe l'herbe sous le pied des projets de concertation.

Étude de cas rédigée par Jean-Luc Bédard

> ***« C'est définitivement la façon de faire les choses qui a été un obstacle sérieux. Les gens ancrés… des vieilles façons de penser, « je suis le boss, tu vas faire ce que je te dis de faire », et chez les employés syndiqués, « je ferai pas autre chose que mon poste me demande de faire, ma description de tâches ». [le principal obstacle] ça a été vraiment ça, l'attitude des individus. » [représentant syndical]***

Nom de l'entreprise : Tremblay

Secteur d'activité : textiles

Emplacement géographique : petite municipalité en périphérie d'un grand centre urbain

Taille : petite entreprise

Main-d'œuvre : opérateurs d'équipement spécialisé pour fabriquer du fil;

Caractéristique de la concertation : formelle

Principales activités de concertation

- facteurs facilitants : présence d'une ressource externe, perçue par tous comme étant neutre; apparence initiale de bonne volonté, de part et d'autre;
- obstacles : a) la perception, du côté des travailleurs, que la partie patronale était inflexible et maintenait un objectif malgré l'opposition des travailleurs, d'où un désaveu de la concertation par une partie des travailleurs, après un certain temps; b) contexte économique difficile et donc, coupures de postes et réduction de salaires des travailleurs demeurant en poste, pour assurer la survie de l'entreprise; c) la convention collective qui encadre le recrutement de travailleurs pour un nouveau département, contraignant l'organisation à y affecter les employés par ordre d'ancienneté et non d'intérêt;
- un élément essentiel : la communication, à l'occasion de la concertation, a permis la réalisation d'une importante amélioration dans les processus de travail, menant à la sauvegarde d'emplois autrement en danger, par un important gain de productivité.

L’entreprise

Secteur d’activité : filature, textiles pour décoration intérieure.

Historique : Cette entreprise a été fondée dans les années 1960 et a vécu une série de transformations, des années 1980 jusqu’à maintenant, reflétant les bouleversements du secteur des textiles au Québec. Alors qu’autrefois l’entreprise montait un produit de A à Z, les processus de production se sont compartimentés davantage depuis les années 1990. L’entreprise a été achetée par une grande entreprise basée aux États-Unis, devenant une division en interaction avec d’autres entreprises textiles de la même région, au cours des années 1990. L’entreprise fonctionne maintenant en interaction avec deux autres sites, dont un principal situé dans une municipalité voisine, avec laquelle elle interagit plus étroitement. Il s’agit d’entités indépendantes, en termes de gestion et de regroupement syndical. Cependant, l’entreprise visitée envoie sa production à l’autre site qui, elle, lui renvoie par la suite le produit fini, pour l’expédition, ce qui demande donc une coordination pour l’organisation du travail. On compte autour de 150 employés dans cette entreprise.

Situation géographique : PME basée dans une petite municipalité en périphérie d’un grand centre urbain.

Employés et qualifications : L’entreprise comporte trois départements : réception, filature, expédition. Les principaux corps de métiers engagés sont des opérateurs d’équipements de filature, des préposés à l’inspection et opérateurs de chariot élévateur.

Personnes rencontrées : une personne dans un poste de direction, 2 opérateurs en production, un représentant du syndicat (lui-même opérateur également).

D’autres informations ont été recueillies par le site internet de l’entreprise et la couverture par les médias écrits de conflits de travail au cours de la dernière décennie.

Le secteur d’activité

L’entreprise fait partie du secteur des textiles. À ce titre, elle a subi de nombreuses transformations depuis les années 1980. L’introduction de certaines technologies et la réorganisation du travail ont permis à l’entreprise de survivre dans un contexte plutôt difficile au Québec, où nombre d’entreprises semblables ont dû fermer face aux pressions de la

mondialisation. Plus récemment, le renforcement du dollar canadien depuis quelques années, de même que le ralentissement de l'économie américaine, ont rendu plus difficile l'écoulement de la production en exportation.

L'étude de cas

Personnes rencontrées : une personne dans un poste de direction, 2 opérateurs en production, un représentant du syndicat (lui-même opérateur également).

Formes de concertation en milieu de travail

Une initiative de concertation a été mise sur pied par le syndicat, à laquelle l'employeur s'est joint mais, aux dires des employés, sans grand enthousiasme. Une ressource externe a été engagée pour animer les séances au cours desquelles chaque partie était invitée à exprimer ses idées pour permettre des améliorations dans l'organisation du travail. Les rencontres avaient lieu une fois par mois et l'initiative a duré pendant deux ans. La partie patronale voulait mettre de l'avant une organisation du travail flexible où les travailleurs seraient en mesure d'occuper plusieurs postes. De leur côté, les travailleurs exprimaient des réticences à cet égard, convaincus qu'en réalité une telle organisation ne pourrait prendre forme, concrètement, notamment parce que cela exigerait une cadence de travail trop élevée de la part des travailleurs. De surcroît, ils craignaient que cela ne règle en rien la pénibilité physique du travail et que, pire, celle-ci augmenterait.

Les résultats obtenus auprès de notre échantillon composé d'employés et de leurs représentants montrent que 56,3 % d'entre eux considèrent l'organisation du travail au sein de leur entreprise comme une difficulté dans une démarche réussie de concertation en matière de formation professionnelle, **comparativement à 40,5 % des répondants issus de l'enquête auprès des employeurs.**

Ils proposaient plutôt une réorganisation du travail du point de vue de la gérance et de la gestion des commandes, afin de composer avec la tendance au juste-à-temps et aux petites commandes

avec une plus grande efficacité dans les processus de travail. Concrètement, il s'agissait de minimiser certaines opérations de début et de fin de commande (ajustements, installations de bobines de fil, etc.) rendues plus fréquentes avec les commandes changeant plus fréquemment, pour un gain de productivité n'entraînant pas une trop grande pénibilité des tâches plus difficiles physiquement. Plus précisément, les travailleurs se sont objectés aux projets de flexibilisation des postes de travail parce qu'ils étaient convaincus qu'une surcharge de travail tomberait sur les épaules des travailleurs plus efficaces et que les moins efficaces continueraient à travailler plus lentement, de par un certain laxisme de la part des superviseurs (contremaîtres) :

> ***«L'idée c'était que tout le monde travaille partout, à tour de rôle, à tous les postes. Ça impliquait pas de formation parce qu'on les connaît déjà, les jobs. On aurait fait tous les postes, de semaine en semaine. Excuse l'expression, mais celui qui se poigne le beigne, bon, il aurait fait sa section mais il se serait poigné le beigne encore plus que maintenant. Et ça, la compagnie a jamais été capable de mettre ses culottes envers ces gars-là. Ils étaient connus, tout le monde sait de qui il s'agit. C'est pour ça que les gens voulaient pas embarquer dans le plan proposé par l'employeur, parce qu'ils savaient que ça donnerait une surcharge de travail à ceux qui sont travaillants [sachant que la compagnie ne sévirait pas contre les travailleurs moins efficaces]. La concertation pour eux c'était de faire de l'entraide, et nous on disait « oui mais… » si tout le monde travaille de façon égale. » [opérateur A]***

La ressource externe engagée pour mettre sur pied la réorganisation du travail par la concertation avait mis sur pied la même formule dans une autre entreprise au Québec. Dans cette entreprise, l'initiative a été un succès parce que tous les acteurs s'y sont ralliés et aujourd'hui, celle-ci est en meilleure santé et a en quelque sorte, mieux négocié le virage de la mondialisation. L'expérience de concertation initiée par le syndicat s'est terminée par un vote des travailleurs sur une proposition amenée en assemblée générale :

> ***« Ça avait peut-être commencé fin 2005, 2006 dans l'autre entreprise. Aujourd'hui cette compagnie-là elle marche encore à cause que tout le monde a travaillé ensemble pour continuer… Nous autres on l'avait [le projet de réorganisation] mais il y a du monde qui étaient pas contents, parce qu'ils étaient obligés d'en faire un peu plus. Fait que là, si t'es obligé d'aller aider les autres… (…) Pis là il y en a un qui est allé proposer en***

> ***assemblée générale, de sortir ça d'ici [la concertation] pis un autre a appuyé. Fait que veux, veux pas, le syndicat a été obligé de mettre fin à ça»***
>
> ***Un peu plus loin : « L'assemblée générale, il y a pas tout le temps eu plein de monde là-dedans; c'est comme une assemblée du conseil, dans ta paroisse, y vas-tu à tous les mois, hein ?***
>
> ***Et pensez-vous que ça pourrait revenir ?***
>
> ***Moi j'aimerais ça, parce que c'est bon : tout le monde travaille ensemble, autant le côté patronal que syndical. » [opérateur B]***

Les travailleurs qui y ont mis fin l'ont fait parce que cela entretenait de faux espoirs et des discussions laissant entrevoir des améliorations au travail qui n'étaient pas suivies d'applications concrètes. Des travailleurs n'ayant pas l'habitude de venir aux assemblées syndicales seraient venus lors de cette réunion pour préparer ce vote et ainsi, rejeter la concertation. Ce vote a interrompu un processus positif qui avait été mené par le syndicat et la direction de l'entreprise.

Un résultat concret est demeuré, suite à cette initiative : la diminution du changement de lots dans la production. Les deux parties se sont entendues pour réduire la surcharge de travail découlant d'un changement de lots plus fréquent qu'avant, associé aux transformations des modes de production (commandes plus petites, juste-à-temps, inventaire plus restreint…). Les coûts de production ont été réduits en changeant des modes de gestion, principalement du côté des variétés de fil conservés, certains étant très rarement utilisés. En réduisant cet éventail, les changements de lots ont été réduits, ce qui s'est traduit par un gain de productivité. C'est une suggestion des employés syndiqués dans l'organisation du travail, que la partie patronale a retenue et qui a été mise en application, à la satisfaction des deux parties : gain de productivité et emplois maintenus.

Certains postes de contremaîtres ont été coupés; de l'avis même d'un des opérateurs, ces postes étaient devenus plus ou moins utiles, dans le contexte où de nombreux postes, globalement, ont été supprimés :

> ***« Il y avait des contremaîtres qui n'étaient pas nécessairement les bonnes personnes, pour les bonnes décisions et pour l'organisation du travail. Ça, ça a changé et ça a fait du bien; c'est resté. Mais des contremaîtres ici, il***

n'y en a plus, câlisse ! (rires) Nous, on a subi et on subit encore - il y a une grosse mise à pied qui s'en vient, 60 employés qui sortent. C'est sûr que les marchés sont pas forts, mais… c'est pas intéressant pour personne. Surtout, il y a eu des baisses de salaire, 15%, plus les vacances, ça fait 21% en tout qu'on a perdu. C'est des concessions qui ont été faites par tous les employés pour garder leurs jobs. (…) Nous autres, avant ça, on avait la plus belle shop, si t'avais vu la machinerie pis la technologie qu'on avait ici, ça marchait très bien. Ils sont allés acheter [un concurrent local] et depuis ce temps-là… C'est sûr que les années ont pas aidé non plus… Il reste que quand tu fais de la bonne qualité, tu gardes cette qualité. La main-d'œuvre était très bonne. Mais c'est des décisions de compagnie et des fois, c'est pas toujours bon. » (opérateur B)

Cet opérateur précise que tout au long des difficultés, il reste que l'entreprise a maintenu un très bon niveau en formation en milieu de travail et en santé et sécurité. On peut donc distinguer les activités de concertation visant l'amélioration de l'organisation du travail, incluant certaines formations pour s'adapter à ces changements, de celles touchant des aspects plus instrumentaux, comme la santé et la sécurité et la familiarisation avec de nouvelles machineries ou technologies. Il semble que dans le cas de ces deux catégories, la formation va de soi et la concertation est peu nécessaire ou facile à opérer, puisque tout le monde convient de l'importance de l'investissement dans ces domaines.

Le membre de la direction parle plutôt d'une démarche de partage de problèmes et de solutions, avec respect, transparence et collaboration, pour améliorer l'efficacité et baisser les coûts de production.

À ce titre, lorsqu'ils pensent à la concertation en milieu de travail, **les répondants issus de l'enquête réalisée auprès des employeurs** (n=375 répondants), font référence d'abord au fait de favoriser la résolution de problèmes (99,4%) et ensuite au partage de l'information dans 98,3 % des cas.

Parmi les solutions, il y avait la flexibilisation afin de réduire la non-polyvalence qui elle, entraînait un plus grand recours au temps supplémentaire, vu que les travailleurs sont plus difficilement remplaçables lorsque leurs compétences sont plus spécifiques, « des relations

d'affaires des années 1970 ». Le comité de concertation a permis d'instaurer une confiance dans une démarche de recherche de solutions où toutes les parties pouvaient voir qu'elles avaient intérêt à y prendre part, dans l'optique de la viabilité de l'entreprise. Le comité comptait quatre personnes représentant les employés et quatre personnes du côté de l'employeur. La collaboration entre le syndicat et l'employeur a été un facteur positif important. Le résultat principal a été mesuré par le prix par kilogramme de production, qui a été divisé environ par 3.

Au passage, des personnes qui résistaient à l'initiative ont démissionné et d'autres ont été « remerciées » : au niveau des cadres gestionnaires, leur nombre est passé de 39 à 14. Ce membre de la direction précise aussi que s'il est vrai que le premier comité de concertation a été arrêté par demande du syndicat, un second comité de concertation a été initié, une fois la convention collective renégociée en 2008. Le respect et la confiance sont des dimensions fondamentales acquises suite au premier comité de concertation et qui ont aidé à négocier cette convention collective, incluant des réductions de salaires et d'avantages sociaux. Le second comité de concertation, qui porte le nom de comité pilote, a débuté en 2009 et se réunit une fois par mois. Le but principal est d'assurer l'autonomie de cette installation, de maintenir un climat de confiance et une communication transparente. Ce second comité de concertation aurait été ainsi appelé pour éviter d'effrayer ceux qui avaient rejeté (en assemblée syndicale) le premier comité.

En termes de résultats, ce second comité a amené les équipes de production de la fin de semaine (moins importantes que durant la semaine) à être semi-autonomes, i.e. sans supervision. Les employés se sont responsabilisés par rapport aux exigences de qualité et de rendement. En bref, il s'agit d'un changement de culture par rapport au travail, aussi bien chez les employés que parmi les patrons :

> ***« C'est définitivement la façon de faire les choses qui a été un obstacle sérieux. Les gens ancrés… des vieilles façons de penser, « je suis le boss, tu vas faire ce que je te dis de faire », et chez les employés syndiqués, « crisse, je ferai pas autre chose que mon poste me demande de faire, ma description de tâches ». [le principal obstacle] ça a été vraiment ça, l'attitude des individus. » [représentant syndical]***

Le représentant syndical nuance toutefois les résultats en évoquant un demi-succès. Il admet, à son corps défendant, que l'expérience a été limitée par le cadre imposé par la convention

collective. Une partie importante des changements concernait l'instauration de travail en équipes. Les travailleurs choisis pour y prendre part étaient retenus, en fonction de la convention collective, par ordre d'ancienneté et non par intérêt ou motivation à s'inscrire dans le changement. En conséquence, plusieurs des travailleurs concernés étaient d'emblée peu enclins à changer leurs façons de faire pour créer une « équipe autonome ». Il aurait fallu plutôt pouvoir mobiliser des éléments favorables au changement, « choisir ses joueurs ». Le projet de mettre sur pied un département autonome partait donc sur un mauvais pied. De surcroît, la création de ce département autonome est un élément d'espoir et de stratégie pour relancer l'entreprise, mais fait face à des conditions structurelles défavorables. Il garde néanmoins espoir que ce comité, dit de « pilotage » - pour éviter le terme de concertation à cause de l'historique local récent - amène des résultats positifs, malgré ces obstacles.

À un certain moment durant l'initiative de concertation, la ressource externe engagée pour l'animation a proposé une démarche de kaizen[60], avec des activités de résolutions de casse-têtes en groupes, etc. Ce type d'approche n'a pas plu du tout aux travailleurs qui n'y ont pas vu de réelle utilité. Il est clair que cela a contribué à délégitimer la démarche de concertation, du moins aux yeux des travailleurs. C'est ce qui a « donné le coup de grâce » à cette initiative de concertation, environ deux ans après son début. Aussi, la position de l'employeur tout au long de cette concertation a été de tenter de convaincre les travailleurs et le syndicat d'appliquer sa réorganisation du travail, vers une rotation des postes (tel qu'expliqué plus haut). Aux dires des employés, l'employeur n'affichait pas d'ouverture pour d'autres types de réorganisation.

Enfin, on voit dans l'analyse du représentant syndical, qu'il est illusoire de séparer les relations de travail du climat dans lequel s'exerce (ou non) la concertation. Celle-ci dépendant grandement de la confiance et du climat de collaboration, le fait que l'entreprise connexe traitant leur produit soit tombée en grève les a forcés à se mettre en interruption de travail. L'entreprise ne pouvait tout simplement plus livrer son produit à l'autre entreprise qui, elle, effectue la transformation finale du produit avant de le renvoyer à l'entreprise d'origine pour l'expédition vers la clientèle. Ainsi, les formes que prend la concertation en milieu de travail en lien avec le développement et

[60] Le cadre représentant le point de vue de l'employeur a nuancé en en parlant en termes de processus d'amélioration continue, « ça ressemble à du kaizen, mais c'est pas vraiment une démarche de kaizen ».

la reconnaissance des compétences, sont tributaires (notamment) des relations de travail et des rapports employeurs-employés.

10. Une entreprise dont l'histoire récente est marquée par des investissements limités dans l'avenir de l'entreprise.

Étude de cas rédigée par Jean-Luc Bédard

> ***« On était au-delà de 60 quand je suis arrivé, maintenant on est entre 32 et 35 à temps plein. C'est sûr qu'on fait juste éteindre des feux (…) et on reporte plein de choses qui devraient aussi être faites pour éviter que ça se dégrade. (…) Se dégager pour aller en formation dans ce contexte-là, c'est pas évident. » (mécanicien)***

Nom de l'entreprise : Metallus

Secteur d'activité : production de métal à partir du minerai

Emplacement géographique : centre urbain de petite taille, en périphérie d'un grand centre

Taille : grande entreprise, près de 600 travailleurs, appartenant à une grande multinationale

Main-d'œuvre : variée, opérateurs et divers métiers de la construction et de la métallurgie; environ 2/3 travailleurs syndiqués à la production et l'entretien, 1/3 employés en gestion

Caractéristique de la concertation : formelle

Principales activités de concertation

- facilitateurs : structure implicite de compagnonnage inscrit dans l'exercice de certains métiers, particulièrement en production; présence d'individus qui, de leur propre initiative, favorisent la concertation, dans le comité de formation et dans leur milieu de travail; subventions suite au ralentissement économique, pour formations;
- obstacles : entreprise subissant de multiples contraintes, d'origines internes et externes; importantes coupures de postes depuis 10 ans : les employés d'entretien n'assurent plus que 20% des travaux planifiés et assistent à la dégradation des équipements; faible capacité d'attraction et de rétention de l'entreprise envers ses employés, face aux autres employeurs pouvant les engager, du fait de mauvaises conditions de travail (notamment, mais pas uniquement, salariales);
- une opportunité à saisir : un noyau de travailleurs expérimentés encore en place, conscients de l'importance d'arrêter la disparition des expertises de travail, en mettant en place des dispositifs de transfert des savoirs avant le départ à la retraite des prochaines cohortes; présence aussi de gestionnaires sensibilisés à cet enjeu.

L’entreprise

Secteur d’activité : transformation d’un minerai métallique

Historique : entreprise fondée il y a environ 50 ans

Situation géographique : petit centre régional, en périphérie d’un grand centre urbain

Employés et qualifications : parmi les employés de l’entretien et de la production, la plupart ont des métiers à qualification initiale de niveau DEP;

Personnes rencontrées : responsable de la formation, président du syndicat, deux représentants des employés de l’entretien (un mécanicien et un technicien en instrumentation)

L’entreprise comporte 2 départements principaux : la production et l’entretien. Parmi les 400 employés syndiqués, la plupart se répartissent entre ces deux divisions et se côtoient quotidiennement. On y trouve aussi 200 employés de bureau.

D’autres informations ont été recueillies par le site internet de l’entreprise et en assistant à une rencontre du comité de formation.

Le secteur d’activité

Il s’agit du secteur des compagnies minières et du sous-secteur de la transformation du minerai. Ce secteur est composé principalement de grandes compagnies minières multinationales, qui exploitent des mines et qui en transforment le minerai. Cette étude de cas porte sur un site situé dans ce second volet d’opérations. La même entreprise détient également des installations minières au Québec et ailleurs dans le monde.

L’étude de cas

Nous avons rencontré une personne cadre de la direction des ressources humaines, un représentant du syndicat et deux travailleurs d’entretien (un technicien à l’instrumentation et un mécanicien). L’entreprise a subi une perte importante à la fin des années 1990, ailleurs au Québec, lorsqu’une autre division lui appartenant a fait faillite. C’est durant cette période principalement que des coupures importantes de postes ont été faites au site de l’étude de cas. Par exemple entre le milieu des années 1990 et aujourd’hui :

- parmi les mécaniciens d'entretien, on est passé de 65 à 44 travailleurs, dont 32 dans des quarts de jour, moins ceux qui sont malades ou en vacances, on arrive à une moyenne estimée à 29 à plein temps (plutôt qu'une soixantaine auparavant);
- parmi les tuyauteurs, le total est passé d'environ 25 à 11;
- parmi les techniciens en instrumentation, ils sont passés de 21 à 14 à l'intérieur d'une période plus courte.

La charge de travail a augmenté et en parallèle, la possibilité de dégager les travailleurs pour des activités de formation a été réduite. Ils arrivent à compléter, de façon hebdomadaire, environ 20% des travaux prévus. Le reste est reporté de semaine en semaine et les travailleurs voient à « éteindre les feux ».

Certaines des personnes rencontrées font un lien entre le contexte actuel de coupures et la perte importante datant de la faillite d'une autre division de cette multinationale. Ainsi, l'entreprise aiderait surtout à éponger cette perte. Ceci permettrait aussi de comprendre le peu de priorité accordée par l'entreprise à investir dans les besoins d'entretien et de renouvellement des infrastructures, de même que dans la formation en milieu de travail :

> ***« On était au-delà de 60 quand je suis arrivé, maintenant on est entre 32 et 35 à temps plein. C'est sûr qu'on fait juste éteindre des feux. Ça fait qu'on va au plus urgent et on reporte plein de choses qui devraient aussi être faites pour éviter que ça se dégrade. Mais on le fait pas, c'est pas assez urgent. Se dégager pour aller en formation dans ce contexte-là, c'est pas évident. » (mécanicien)***

L'entreprise est aussi affectée par le contexte économique et la structure de l'entreprise, qui font qu'elle investit peu dans la formation et dans la reconnaissance de l'expérience des travailleurs expérimentés.

À ce titre, nos résultats montrent qu'il y a un lien d'association (p=0,01) entre le financement des activités de formation durant les heures de travail et le fait de considérer la situation financière de l'organisation comme une difficulté potentielle dans une démarche de concertation réussie en matière formation au sein de l'organisation. Ce lien est faible et négatif (Phi = -0,104), ce qui signifie que l'offre de formation durant les heures de travail pourrait fluctuer selon la bonne ou mauvaise situation financière de l'entreprise.

En conséquence, il y a peu de sentiment d'appartenance, plusieurs travailleurs experts ont quitté et comme le dit un travailleur, « les jeunes sont constamment sur jobboom et workopolis », i.e. qu'ils surveillent les ouvertures de postes ailleurs. Le principal attrait qui subsiste est l'emplacement de l'entreprise, plusieurs travailleurs étant originaires de la région.

Au niveau de la gestion par les contremaîtres, ceux-ci ont à composer avec des effectifs réduits par rapport aux besoins, en particulier dans l'entretien. Les coupures ne permettent pas au personnel d'assurer l'entretien requis et encore moins de dégager des travailleurs pour des activités de formation :

> ***« Les contremaîtres reçoivent des annonces de formation envoyées par les RH mais souvent, ils ne les relaient pas aux travailleurs. Les contremaîtres, eux, préfèrent ne pas avoir à gérer des travailleurs qui veulent partir en formation, parce qu'un gars parti en formation, il faut que tu le remplaces d'une façon ou d'une autre, puis on est déjà en manque de travailleurs. Ensuite ils répondent aux RH qu'il n'y a pas de travailleurs intéressés par cette formation, mais c'est pas vrai, ils leur en parlent pas. Il faudrait que chaque gars reçoive l'offre de formation dans son e-mail; ça a été noté et apparemment ça va être changé bientôt. » [employé]***

Les départs à la retraite se succèdent sans que des transferts de savoirs de métiers, spécifiques à l'entreprise, soient opérés. Certains travailleurs à la retraite sont rappelés à l'occasion, tellement les besoins sont aigus. De surcroît, il est de plus en plus difficile d'embaucher des recrues et de les conserver, les conditions étant meilleures dans plusieurs autres entreprises, y compris au niveau du salaire.

Formes de concertation en milieu de travail

Une part importante des tentatives de concertation répond à des changements dans l'organisation du travail initiés par l'entreprise. Dans le but apparent de promouvoir la flexibilité, l'entreprise a déplacé des travailleurs de département en département, ceux-ci restant dans un département pendant un ou deux ans. Suite à ces mouvements, il y a eu une perte d'expertise dans chacun des départements du fait des déplacements trop longs. Depuis près de 10 ans, la situation s'est stabilisée de sorte que les expertises se sont reconstituées. La transmission de ces expertises aux plus jeunes, pendant qu'elles sont en place, pourrait assurer un meilleur rendement des équipes de

travail. C'est l'argument avancé par des travailleurs et soutenu en comité de formation mais, du même souffle, on souligne que ce comité n'a qu'un faible pouvoir de suggestion.

Le comité de formation a été mis sur pied vers 1995, à l'initiative du syndicat. Les initiatives du comité de formation représentent une source d'espoir étant donné qu'on y a identifié ces enjeux de perte d'expertise et les métiers pour lesquels la situation est critique. Il reste à convaincre l'entreprise d'investir dans des projets de formation pour pallier ces disparitions de connaissances. Le comité de formation n'est pas décisionnel, il fait des recommandations. Du côté du syndicat, il faut également obtenir son aval en montrant que ces initiatives d'évaluation formative ne visent pas à déqualifier du personnel en place mais plutôt à identifier les éléments de compétences à renforcer, en l'absence de travailleurs d'expérience partis à la retraite. Un des travailleurs rencontrés souligne le faible pouvoir de suggestion dont dispose le comité de formation auprès de l'entreprise. Il estime que la plupart des points relèvent de l'information. Mais au moins, avec ce comité, les employés peuvent informer des cadres gestionnaires et la direction de problèmes rencontrés sur le plancher de production et où la formation représente une partie, au moins, de la solution. Le comité de formation sert aussi à approuver des formations prévues pour favoriser la mixité des postes (voir paragraphe suivant). On y revoit aussi la répartition entre formation pour la santé et la sécurité et formation à la tâche. On y revoit aussi les politiques de reconnaissance des compétences à l'embauche de nouveaux candidats. Par exemple, les mécaniciens acquièrent d'abord un statut d'apprenti, puis de mécanicien B et ensuite, A. En général dans le secteur, ce parcours nécessiterait de quatre à huit ans, avec une moyenne de six ans. Dans l'entreprise, ce parcours est plus rapide et la différence de salaire est aussi moindre.

L'entreprise a instauré une offre de formation visant la mixité (ou fusion) des postes. D'abord présentée avec l'objectif d'une flexibilité entre les postes, le syndicat et la plupart des travailleurs y étaient réticents, surtout pour son caractère obligatoire. De son côté, l'employeur a accepté de parler plutôt de mixité entre les postes. Il a aussi laissé tomber la nature obligatoire du projet. Ainsi, l'option de la mixité a été l'objet d'un accord du syndicat avec l'employeur par une lettre d'entente spéciale, précisant les termes de cette mixité. Une approche de type concertation a été empruntée, avec le syndicat, en faisant valoir l'intérêt pour l'entreprise et pour les travailleurs. L'intérêt pour l'entreprise se situe dans des frais d'opération réduits, du fait de la flexibilisation des travailleurs, de la réduction conséquente des heures supplémentaires et des réductions

d'effectifs rendus ainsi possibles. Du côté des travailleurs, malgré ces réductions d'effectifs, cette flexibilisation permet de sauvegarder des emplois en limitant les réductions de postes de par les économies d'échelle réalisées. L'apprentissage des autres métiers mène à une reconnaissance officielle, par une firme reconnue par le MELS : il est fait selon le modèle du compagnonnage, avec une partie théorique, une partie pratique formelle et une partie en milieu de travail. De ce côté, un travailleur pourrait en retirer une meilleure mobilité en cas de mise à pied.

Les résultats obtenus auprès des employeurs (n=375 répondants) montrent que ce sont davantage les membres de la direction (le gestionnaire, le superviseur, le chef d'équipe) qui évaluent les apprentissages en milieu de travail dans 82,9 % des cas. **Ce sont également ces mêmes individus** (la direction, le gestionnaire, le superviseur, le chef d'équipe) **qui déterminent les compétences faisant l'objet d'une reconnaissance dans 86,3 % des cas.**

Cette entente en a toutefois déçu plusieurs, entre autres parce qu'elle a été marquée par des négociations qualifiées de difficiles par le syndicat. Les travailleurs y étaient réticents pour des raisons d'appartenance à leur métier, pour la protection des métiers et ultimement, pour la protection de leurs postes. D'ici 2012, 80% des travailleurs des métiers visés devraient avoir acquis les compétences leur permettant d'exercer cette mixité. Des formations ont été offertes par la Commission scolaire et un Cégep local, permettant aussi à certains travailleurs d'agir comme formateurs à l'interne, de façon reconnue par le Ministère. En ce qui concerne les mécaniciens d'entretiens, la mixité permettra aussi d'effectuer des travaux de base normalement réalisés par les tuyauteurs et les soudeurs. La même chose se produit pour les techniciens en instrumentation, qui sont appelés de plus en plus à effectuer des travaux simples normalement réservés aux électriciens. Enfin, on vise le même processus avec les menuisiers, les calorifugeurs et les maçons.

Pour les techniciens en instrumentation, l'essentiel de la formation est orienté dans le but de la fusion des postes. C'est un processus qui se passe relativement bien pour eux, surtout pour le volet théorique. Pour le volet pratique, il y a des difficultés liées aux coupures de postes des dernières années. Ainsi, le dégagement pour accompagner à la tâche est difficile à cause du manque de main-d'œuvre. De plus, les techniciens en instrumentation sont responsables de

l'assurance-qualité. Là encore, les ressources accordées sont passées d'une personne et demie à une demi-personne. Toutes ces restrictions ont affecté le maintien de l'assurance-qualité qui, à l'origine, avait été mise sur pied pour obtenir la norme ISO 9000. Les techniciens tentent dorénavant de maintenir ce qui a été bâti avant les coupures de postes. Les travailleurs partagent l'information détenue par les individus en plus de celles consignées dans l'assurance-qualité. Le partage d'informations est d'ailleurs identifié comme une des forces du département :

> ***« Notre force, en instrumentation, c'est de partager les informations. Les travailleurs le font volontairement, parce que c'est plus agréable de travailler comme ça et… c'est la façon que ça marche, ici. Il y a d'autres entreprises dont j'ai entendu parler, où ça se fait pas, les gens se méfient, etc. » [un technicien]***

Les techniciens n'ont toutefois plus le temps d'entretenir cette base de données et déplorent que l'entreprise laisse aller ce manque d'investissement. En conséquence, l'assurance-qualité n'évolue plus lorsque de nouveaux appareils ou processus sont inclus, ce qui arrive inévitablement avec le temps qui passe.

Un des problèmes qui se pose est la limite de temps pour offrir la formation pour la mixité ou fusion des postes. On ne peut étirer indéfiniment cette formation visant la mixité des métiers, au risque de lui faire perdre sa validité. Il faut qu'elle ait lieu à l'intérieur de deux ans au plus pour qu'elle soit profitable et réellement valable.

Il y a un constat à l'effet qu'auparavant, l'entreprise investissait à moyen et long terme mais que maintenant, elle ne le fait qu'à court terme, entraînant une démobilisation chez les travailleurs :

> ***« Quand tu aimes bien faire un travail, et qu'on te demande de faire un travail qui ne sera pas bien fait, déjà là c'est pas motivant. Tu le dis à ton contremaître, et il finit par dire : je le sais mais, moi j'ai un boss aussi. (…) On a des bonnes conditions de travail (…), un moment donné il faut que tu te fasses une raison et que tu te dises : bon, c'est ça… Parce que tu perds un peu de motivation, un peu de rendement. Il y a du monde qui se sentaient beaucoup plus impliqués avant, que maintenant. Dans le fond, on s'appropriait beaucoup plus le travail qu'on se l'approprie maintenant, on est plus détachés de ce qu'on fait. Ça se fait globalement, dans l'usine. » [un technicien]***

11. Une concertation informelle précarisée par un changement technologique

Étude de cas rédigée par Michel Lejeune

> ***« Le comité informel dont je vous parle est une sorte d'annexe au comité de relations de travail… un satellite autour du comité mais d'une manière très vague, sans trop d'importance pour la direction. »*** **(Délégué d'atelier)**

Nom de l'entreprise : Tétraliments

Caractéristiques de l'entreprise : milieu syndiqué, production à flux continu

Secteur d'activité : manufacturier et d'imprimerie

Emplacement géographique : grand centre urbain

Taille : petite, environ 200 employés

Type de main-d'œuvre : spécialisation du travail par métier, qualifiée par l'expérience

Caractéristique de la concertation : fragilisée par un changement technologique

Principales activités de concertation

- un facilitateur limité : un comité de relation de travail qui permet de débattre d'enjeux entourant la formation en milieu de travail et que la concertation n'aurait pas dénoués ;
- un facilitateur en gestation : un comité informel de concertation autour de la formation en milieu de travail que le syndicat souhaite inscrire dans la convention collective pour devenir formel puisque présentement, ce comité n'aurait que peu de portée pour la formation ;
- obstacles : un style de gestion plutôt directif et peu ouvert à la formation en milieu de travail;
- à considérer : un changement technologique qui active la concertation en milieu de travail, les positions des partis quant aux impacts de la technologie était trop éloignées, on s'en remet alors aux griefs et à la négociation collective éventuellement.

L'entreprise[61]

L'entreprise se spécialise dans la production de carton d'emballage pour le secteur de l'alimentation. Il s'agit d'une PME qui emploie environ 200 employés de production. Elle est située dans une grande région urbaine. La structure de l'organisation est simple : réception de la matière première, transformation, entreposage et livraison des différents produits. La coordination du travail repose sur la supervision directe, la standardisation du résultat (volume et qualité du produit) et sur l'ajustement mutuel.

Les postes sont diversifiés : opérateur de presse (machiniste et outilleur), opérateur de « scelleuse », aide-opérateur, électromécanicien, manutentionnaire, ramasseur, cariste et journalier, gestion logistique, expédition, réception, manutention journalière et contrôle de la qualité. Les opérations sont très complexes. Les employés ont beaucoup d'expérience, mais peu de qualifications sanctionnées par des diplômes. Une large part de leur expérience repose sur des savoir-faire issus de l'activité plutôt que sur des procédures écrites. Le système d'action et d'influence en milieu de travail dépend beaucoup plus de l'expérience des opérateurs que de leur qualification.

La direction se dit très préoccupée par l'environnement. Ses ressources sont renouvelables et ses produits entièrement recyclables. Son processus industriel répond d'ailleurs à une certification d'étiquetage pour la traçabilité de son produit. L'une des stratégies adoptées par l'entreprise est de faire participer tout son personnel à l'amélioration continue de l'environnement par le biais d'un programme d'engagement des employés[62]. L'entreprise vient tout juste d'implanter dans son usine un convoyeur informatisé très sophistiqué. Cette technologie introduit de nouvelles tâches valorisantes mais très exigeantes.

Comme nous le montrent les résultats obtenus à partir de l'enquête des employés et de leurs représentants, et celle réalisée auprès des employeurs, les changements technologiques sont considérés dans **36,2 % et 38,1 % des cas respectivement** comme une des difficultés liées à une démarche réussie de concertation en matière de formation professionnelle.

[61] Information obtenue auprès de la direction.
[62] Le «Green Challenge» qui est un programme d'amélioration locale en matière d'environnement.

Les employés à la production se voient par conséquent devant un tout nouveau défi, soit celui de se qualifier pour les postes rattachés à l'opération de ce convoyeur. Une première convention collective existe depuis peu. Elle dresse les règles d'accès aux postes vacants. La nouvelle technologie apparait toutefois comme un nouvel espace de concertation puisque la convention collective laisse un vide au sujet des postes vacants rattachés à la technologie.

L'étude de cas

Le développement des compétences

Lorsqu'un changement technologique a des impacts sur le procédé de production, la convention collective oblige l'employeur à mettre en œuvre des cours que les opérateurs pourront suivre durant leur quart de travail. Le syndicat se voit alors informé par l'employeur de tout ce qu'il entend mettre en œuvre pour la formation du personnel. Il pourra s'agir d'une période de familiarisation pour le personnel déjà en poste ou d'une formation adaptée à la technologie dans le cas d'un nouveau poste à combler. Les opérateurs qui souhaitent occuper un nouveau poste devront se qualifier. Ils devront réussir la formation avec une période de familiarisation de deux semaines. L'opérateur pourra réintégrer son ancien poste, soit parce qu'il le souhaite ou lorsque la direction l'y oblige.

Généralement, c'est un employé opérateur qui sera désigné comme formateur. Le choix d'un formateur repose surtout sur son expérience dans l'usine et sur le type de technologie implantée. Il pourra être formé par une firme externe lorsque la technologie est trop complexe.

Voyons maintenant les principaux acteurs de la concertation en milieu de travail.

- *Le superviseur*

Certains superviseurs sont recrutés à l'extérieur de l'entreprise. Ils sont peu qualifiés et quand ils le sont, leur qualification est souvent éloignée du type de production en usine. Les nouveaux superviseurs doivent alors s'adapter au produit, aux opérations et aux technologies en place. Ils sont affectés à des tâches très diversifiées et exigeantes. Leur expérience du milieu, tout comme leur sentiment d'appartenance à l'organisation, restent plutôt négligeables. Raison pour laquelle il existe un roulement très important des superviseurs au sein de l'entreprise. L'ancienneté moyenne d'un superviseur est d'environ 8 mois.

- *Le délégué d'atelier*

Il y a quatre délégués d'atelier pour toute l'usine. Chaque délégué est appelé à établir un pont entre les employés et la direction pour toute question relative aux conditions de travail. Il est choisi parce qu'il possède une vue d'ensemble de l'entreprise et une expertise approfondie du métier. Il fait passer l'information du bas vers le haut, notamment pour les employés qui craignent les représailles de l'employeur suite à des revendications trop compromettantes[63].

- *Le chef d'équipe*

Le chef d'équipe est un volontaire désigné par la direction. Il planifie les opérations, répartit les tâches au sein de l'équipe et contrôle les opérations. Il peut agir à titre de formateur auprès des employés. Les chefs d'équipe ont des réunions avec la direction une fois par semaine. Ils ont plus de responsabilités que l'employé normal, raison pour laquelle ils ont une prime monétaire incitative. Le chef d'équipe gère aussi les absences : « *une sorte de mini encadrement* ». Ce sont des employés dont la fonction est de seconder le superviseur, mais sans pouvoir disciplinaire. Ils sont syndiqués. Il y en a un par département.

Quelques remarques sur la division sociale du travail

Le chef d'équipe est identifié comme étant plus proche de la direction. Il doit d'ailleurs transmettre les valeurs de l'entreprise quant à la rentabilité des opérations. Il y 20 chefs d'équipe pour quatre départements. Les employés pensent qu'ils sont trop nombreux. Ils sont perçus par les employés comme des « *choux-choux* » de la direction. Il y a une concertation entre le superviseur et le chef d'équipe quant à la volonté de mener à bien les opérations dans l'usine. On perçoit par ailleurs les superviseurs comme des « *apprentis héros qui ne pensent qu'à faire leur preuve pour gravir les échelons rapidement*»[64], mais dans les faits leur faible engagement envers l'organisation les différencie des chefs d'équipe. Le délégué quant à lui se considère comme un acteur clé de la concertation formelle, du fait qu'il permet aux employés de s'entendre avec l'employeur sur des points en litige. Il est perçu par les employés comme une sorte de « protecteur » du métier fondé sur la solidarité des membres de l'unité d'accréditation[65].

[63] Résumé d'entrevue.
[64] Commentaire d'un employé de la production.
[65] Idem.

Les dispositifs de concertation établis

L'entreprise aurait adopté la concertation formelle au sein d'un comité de relations de travail. On y observe également une forme de concertation informelle à l'état embryonnaire et très précaire.

1. Le **comité de relations de travail** découle de la convention collective. Il est composé d'un représentant de la direction et de quatre délégués d'atelier qui ont suffisamment d'ancienneté dans l'entreprise. Le comité de relations de travail est un lieu où se réalise la concertation. La convention collective impose donc une forme d'échange de renseignements sur les conditions de travail. Le développement et la reconnaissance des compétences en milieu de travail restent toutefois des sujets secondaires. On s'en tient à transmettre les listes du personnel, les postes vacants et l'application de l'ancienneté. Le comité se réunit chaque semaine.

2. Il existe dans l'usine un « ***comité informel*** » qui traite des questions relatives au développement et à la reconnaissance des compétences en milieu de travail. Les délégués d'atelier envisagent d'ailleurs de rendre ce dispositif plus concret, plus formel, en l'inscrivant dans la prochaine convention collective. La direction semble peu encline à ce genre de comité. Elle tient à sa pleine autorité en matière de formation.

Le comité de relations de travail est traditionnellement très ancré dans la culture de l'organisation. L'importance du délégué d'atelier au plan de la concertation reposerait sur ses compétences relationnelles. Ce sont des compétences que d'autres employés n'ont pas ou ne souhaitent pas mettre en œuvre dans le cadre d'une représentation syndicale. La concertation formelle dépendrait alors de la capacité du délégué d'atelier de transmettre aux employés les enjeux rattachés à la formation :

> ***« On connait les enjeux, on est capables de tempérer le climat de tension et de trouver des solutions. On est formés par la centrale syndicale. Notre expertise se fonde justement sur la concertation, sur la recherche de solutions constructives pour l'usine, autant pour nous que pour l'employeur ».*** **(Délégué d'atelier)**

Une concertation informelle précarisée

L'intérêt pour le comité informel découle d'un récent changement technologique[66] qui met en cause les trois enjeux suivants : la reconnaissance des membres de l'unité d'accréditation, la formation en milieu de travail et la mobilité du personnel. L'employeur tenait à embaucher du

[66] Un investissement estimé à 15 millions de dollars pour un nouveau convoyeur.

personnel déjà qualifié, alors que le syndicat souhaitait favoriser les employés membres de l'unité syndicale :

> ***« On ne s'entend pas sur qui va occuper les nouveaux postes. L'employeur recrute les opérateurs pour sa nouvelle technologie sur la base d'un diplôme extérieur plutôt que d'investir dans la formation des opérateurs déjà en place, car les personnes avec des diplômes coûtent moins cher à former.»*** **(Employé de production)**

Le syndicat souhaitait mettre en place un dispositif de compagnonnage permettant l'apprentissage graduel de la nouvelle technologie. Il y a quatre postes différents, quatre technologies dans l'usine avec des degrés de complexité en lien avec la nouvelle technologie. L'un de ces postes ressemble sensiblement (mais en moins complexe) à la nouvelle technologie. Le syndicat souhaitait qu'un apprenti gravisse les différents postes par compagnonnage, jusqu'à ce qu'il puisse travailler sur la nouvelle technologie. On voulait respecter les employés d'expérience. On pense que les anciennes technologies vont disparaitre. On se questionne sur ce qui va advenir des employés. La convention collective ne dit pas grand chose sur le changement technologique sauf de se concerter sur ses impacts et de former le personnel. Le recours au comité de relation de travail n'était donc pas très pertinent. Les employés, assistés des délégués d'atelier, auraient par conséquent commencé à se concerter entre eux sur une base informelle, pour ensuite s'asseoir avec la direction pour échanger sur les impacts du changement technologique :

> ***« Le comité informel dont je vous parle est une sorte d'annexe au comité de relations de travail… un satellite autour du comité mais d'une manière très vague, sans trop d'importance pour la direction. »*** **(Employé de production)**

La direction procéda unilatéralement. Le syndicat entrevoit négocier l'introduction dans les conventions collectives de ce comité dédié à la formation.

Lorsque la concertation s'avère impossible en milieu de travail, elle ferait donc place à la négociation collective, dans un cadre plus formel et légitime.

Nous mentionnions que le développement des compétences en lien avec la technologie est régulé par la convention collective. Cependant, il y a la théorie et il y a la pratique. Les employés se forment présentement par eux-mêmes, de manière volontaire. La direction laisse faire. Il n'y a

pas de programmes de formation ni de dispositifs de formation clairement établis. Le développement des compétences en milieu de travail se fait naturellement. Il dépend du bon vouloir de ceux qui détiennent le savoir. La norme de formation établie reste le jumelage informel sans référentiel ni directives. On parle plus ici d'une forme d'accord implicite du superviseur qui acceptera le jumelage. Ce qui apparait présentement comme un facteur de développement des compétences en milieu de travail est le souhait exprimé par l'expert, généralement l'ancien, de s'entourer d'une équipe qui lui permettra d'alléger son travail :

- ***« En transmettant ce que je sais faire, je m'entoure du même coup d'employés capables de m'aider, ce qui rend mon travail moins lourd. On croit qu'on a un bagage professionnel que nous nous transmettons, entre nous… pour éventuellement nous partager le travail équitablement».*** **(Employé de production)**

La reconnaissance des compétences

Il n'y a pas de reconnaissance officielle des compétences dans l'usine. L'entreprise n'y serait pas tellement ouverte. Le syndicat aurait déjà fait des propositions quant à la reconnaissance des compétences, mais en vain. Cette situation constitue d'ailleurs une source de tension dans l'usine, un obstacle même à la concertation.

- *Une concertation qui achoppe autour du compagnonnage*

La Commission des partenaires du marché du travail aurait déjà fourni son soutien au développement et à la reconnaissance des compétences pour la relève des employés d'usine. On voyait dans le programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) une opportunité pour les employés d'obtenir plus d'autonomie, plus de mobilité à l'échelle de l'entreprise, mais aussi à l'échelle du secteur. Le programme de certification par le compagnonnage était valorisé autant par la direction que par le syndicat :

> ***« Nous avons adopté le modèle de certification, mais il faut retenir que ce modèle doit découler d'une concertation syndicale – patronale sinon cela ne passe pas…».*** **(Délégué d'atelier)**

C'est l'application du dispositif qui posait problème. Les représentants syndicaux aimaient l'idée de mobilité de la main-d'œuvre alors que l'employeur priorisait une catégorie spécifique d'employés. Il voulait restreindre l'accès à la formation par le compagnonnage. Certains essais ont eu lieu. Dans certains cas, on a dû changer le compagnon pour cause d'incompatibilité avec l'apprenti, mais ça n'a pas été plus loin. Le syndicat tenait à ce que la gestion du dispositif se fasse par concertation. La direction a maintenu son droit de gérance et le projet est tombé dans l'oubli, faute de participants[67]. Auparavant, le choix des postes se faisait par ancienneté, la formation pouvait durer un mois, selon la complexité du poste. L'expertise en place était utilisée pour la formation. Jusqu'à ce que la direction utilise des tests d'aptitude pour sélectionner les employés, ce qui aurait causé de la grogne au sein de l'entreprise. Le PAMT fut proposé afin de résoudre ce genre de problèmes. Mais la sélection des apprentis reposait sur des critères douteux :

> ***« On trouvait le mécanisme boiteux, donc on voulait s'assurer qu'une fois le programme en place, on aurait toujours un regard sur son fonctionnement, car les employés étaient craintifs. »*** **(Délégué d'atelier)**

Ce sont les tests d'aptitude qui faisaient obstacle :

> ***« Pour les pressiers les tests se rapportent aux capacités à contrôler la qualité du produit, la compréhension du processus de production, la capacité d'améliorer la qualité du produit et la précision. Il s'agit d'évaluer sur la base du produit et non sur la production de l'employé évalué. Comprendre par exemple le type de matière qui entre dans la composition de l'encre. On évaluait beaucoup plus les connaissances que l'expérience réelle. »*** **(Employé de production)**

À ce titre, les résultats obtenus auprès d'un échantillon d'employés et de leurs représentants montrent que l'évaluation des apprentissages en milieu de travail repose sur différents instruments soit : d'abord sur une fiche d'évaluation (28,0%), sur un carnet d'apprentissage (22,6 %), sur des indicateurs de performance individuelle (14,2 %) et sur un référentiel de compétences (12,9 %). Parmi ces répondants, seulement 5 % des répondants indiquent qu'un guide du compagnon est utilisé pour évaluer les apprentissages en milieu de travail.

[67] Résumé d'entrevue auprès d'un ancien directeur de production.

Le projet fut arrêté du fait qu'il ne résultait pas de concertation patronale - syndicale, mais plutôt d'une décision unilatérale quant à savoir qui aurait accès au dispositif et comment. Le syndicat tenait au programme d'apprentissage en milieu de travail pour permettre aux employés d'obtenir une reconnaissance officielle de leurs compétences :

> ***« On est tous d'accord avec ce dispositif, mais là où cela accroche est de savoir qui l'employeur veut certifier. Le dispositif permet d'obtenir un CQP en 2 ans, mais pas forcément un poste au sein de l'entreprise. On souhaite que l'ancienneté prime sur le CQP, dans le cas par exemple d'un nouveau poste. Les employés n'en veulent pas même s'ils trouvent ce système avantageux. On refuse parce que l'ancienneté n'est pas reconnue. L'employeur veut maintenir son droit de gérance pour les CQP. Nous, c'est le respect de l'ancienneté et de l'expérience que l'on veut ».*** **(Employé de production)**

Conclusion

L'entreprise serait donc peu ouverte à la concertation en milieu de travail en lien avec la formation. Les discussions dans l'usine se font au compte-gouttes. La concertation dépendrait d'un style de gestion plutôt directif :

> ***« Ici, les superviseurs ne nous écoutent pas du tout, donc pas de concertation possible. C'est juste leurs idées qui comptent, pas la nôtre, il n'y a pas d'ouverture non, aucune…»*** **(Délégué d'atelier)**

Une certaine concertation au sein de l'entreprise serait toutefois latente, sous la forme d'un comité informel que le syndicat souhaite officialiser pour la formation en milieu de travail. L'implantation d'une nouveauté technologique est apparue ici comme un évènement déclencheur de concertation en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences. Les positions patronale et syndicale sont divergentes quant à la formation et à la reconnaissance des employés expérimentés, ce qui aurait bloqué toute forme de concertation. Les discussions passent maintenant par un comité de relations de travail officialisé mais avec peu de portée sur la formation du personnel.

12. Un cas d'échec à la concertation en milieu de travail

Étude de cas rédigée par Michel Lejeune

> ***« La concertation veut dire se rapprocher de l'employeur, alors que c'est mal vu ici lorsqu'on est trop proche du patron, vous voyez ce que je veux dire… On n'a pas l'impression que l'on danse à deux sur le terrain lorsqu'on parle de concertation.»*** **(Formateur)**

Nom de l'entreprise : Auto-VR

Caractéristiques de l'entreprise : certifiée ISO9000 et ISO14000

Secteur d'activité : fabrication métallique industrielle (véhicules de transport)

Emplacement géographique : région éloignée

Taille : moyenne, 400 employés

Type de main-d'œuvre : qualification initiale faible

Caractéristique de la concertation : des discussions formelles, sans retombées concrètes

Principales activités de concertation

- facilitateurs : le maintien d'une distance significative entre l'employeur et les employés tout comme la perception du climat de travail seraient des conditions à la concertation en milieu de travail;
- obstacles : l'urgence de réagir à une pénurie de main-d'œuvre qui s'est déjà manifestée dans l'entreprise au détriment du perfectionnement des employés en place;
- à considérer : la mise sur pied d'un comité de transition suite à la restructuration de l'organisation aurait donné l'idée d'un comité plus stable et dédié à la concertation en milieu de travail. Les gestionnaires auraient tendance à consulter les employés, mais rien de plus. La concertation est qualifiée par les employés de « *concertation à sens unique* ».

L’entreprise

L’entreprise fabrique des véhicules motorisés utilitaires, récréatifs et touristiques. Son marché couvre l’Amérique du Nord. Elle compte autour de 400 employés. On y retrouve plusieurs métiers : assembleur-mécanicien, assembleur-monteur, soudeur, assembleur d’intérieur, préposé à la finition et journalier.

Le travail est organisé en fonction du type de produit et selon les tâches suivantes : préparation des pièces, assemblage et ajustement, câblage, finalisation du produit et contrôle de la qualité. Le travail est exécuté au moyen d’équipements de manutention (convoyeurs, supports, ergo lift, ateliers, etc.) dans des ateliers à aires ouvertes.

Le travail s’effectue généralement sous la supervision d’un chef d’équipe et d’un superviseur. Le travail est très standardisé. Les employés utilisent des outils manuels : scie, soudeuse, meule, boulonneuse, équipement de contrôle électronique. La qualification requise dépend du métier : lecture de plan, procédures d’assemblage, outils d’assemblage et les règles de sécurité appliquées au milieu. Les employés doivent avoir une bonne capacité d’analyse et une connaissance des matériaux et des systèmes hydrauliques ou électriques. Il s’agit d’un travail très physique mais qui demande des qualités personnelles particulières : minutie, souci du détail, sens de l’organisation, esprit d’équipe et sens des responsabilités. On comprendra que le milieu comporte un risque assez élevé pour la santé et la sécurité du travail.

L’entreprise a déjà remporté il y a environ 10 ans un prix pour le développement des compétences en milieu de travail. Le climat était alors perçu comme étant très positif. La situation se serait détériorée au fil du temps, laissant de côté le développement des compétences pour faire place à un style de gestion plutôt autoritaire et mal perçu par les employés. Reste que l’entreprise est très préoccupée autant par la qualité de son service que par l’environnement. Elle est certifiée ISO2000 et ISO14001. La sécurité en milieu de travail reste aussi un important engagement de l’entreprise.

L’étude de cas

Le développement des compétences en milieu de travail

L’intérêt que porte l’entreprise au développement des compétences en milieu de travail remonte au début des années 90. L’usine regroupait 90 occupations spécialisées, ce qui était très compliqué à coordonner. Le marché incertain de l’époque et les nouvelles technologies forcèrent l’entreprise à revoir sa structure. Le nombre d’occupations est passé à 40, ce qui a fondamentalement changé les exigences du travail en matière de compétences et de polyvalence.

Un **comité mixte de transition** fut mis sur pied pour traiter la question des impacts du changement organisationnel concernant les employés de l’usine. L’élargissement du travail laissait des manques au niveau des compétences. Le comité mixte de transition s’est donc entendu sur la nécessité de perfectionner le personnel et de fournir une structure d’accueil pour la formation : des locaux prévus à cette fin, des technologies notamment pour la formation technique et pour la formation de formateurs en milieu le travail.

C’est ce comité qui fut à l’origine d’une culture de la formation partagée par les employés et la direction et dont certaines traces se retrouvent aujourd’hui dans la convention collective.

La convention collective admet en effet l’importance pour les employés de métier d’améliorer leurs compétences et de renforcer leur implication au travail. La formation telle qu’elle est définie dans l’entreprise vise présentement trois principaux objectifs :

1. améliorer la qualité de la production,
2. favoriser la relève dans un contexte de pénurie de main-d’œuvre qualifiée,
3. et développer les compétences des employés en poste.

La formation repose sur le perfectionnement des pratiques et des connaissances des employés. Elle n’est jamais conçue pour l’entrée dans le métier. On laisse aux écoles de métiers le soin de préparer la relève. La convention collective priorise l’apprentissage structuré ainsi que l’apprentissage sur le tas, considérant par exemple les affectations temporaires et le jumelage, c’est-à-dire « *une sorte de compagnonnage maison* » où l’apprenti est sous l’aile d’un ancien.

Les principaux acteurs de la concertation

Il y a quatre acteurs impliqués dans la concertation en milieu de travail :

- le directeur de production,
- le chef d'équipe,
- le délégué d'atelier,
- et le formateur.

C'est le formateur qui est le plus proche de la problématique de concertation en lien avec le développement des compétences en milieu de travail. Le formateur est choisi par l'employeur pour sa maîtrise du métier et de ses compétences relationnelles : capacité de vulgarisation, maîtrise des principes et des compétences pédagogiques, etc. Ses responsabilités sont d'effectuer les analyses de besoins de formation, de préparer et de dispenser les contenus de formation et d'assurer le transfert des apprentissages. En plus d'une prime salariale, le formateur se voit octroyer une ancienneté préférentielle qui lui permet de ne pas être licencié en situation de restructuration de la main-d'œuvre.

Les dispositifs de concertation établis

Le développement et la reconnaissance des compétences en milieu de travail n'étaient pas traités par le comité mixte de transition. Ce comité aurait toutefois évolué pour se stabiliser il y a quelques années sous la forme d'un **comité conjoint de formation**. Ce comité regroupe deux représentants de l'employeur, généralement des directeurs de production, avec quatre représentants syndicaux. Ce comité s'intéresse à la formation, ses modalités et à l'évaluation des compétences. Les membres du comité veillent à ce que les employés en formation acquièrent l'expérience nécessaire pour pouvoir éventuellement accomplir leurs tâches. La convention collective prévoit présentement un programme de formation développé sous l'égide d'un **comité syndical**[68]. Ce comité se réunit six fois l'an, à des dates fixées conjointement.

Parmi notre échantillon total (751 répondants), 50,3 % des répondants indiquent qu'il existe un comité patron-employés qui concerne la concertation au sein de leur milieu de travail. Dans 39,2% des cas, ces comités existent depuis 6 ans et moins et sont formés d'au moins 5 personnes (dans 57,4 % des cas). Les décisions prises par ce comité mixte ont permis de : mieux utiliser les nouvelles technologies (82,7 %), d'améliorer la qualité de la formation offerte (80,5 %) et le climat de travail (77,7 %).

Du côté patronal, les membres du comité conjoint de formation sont relativement qualifiés, certains étant séniors, d'autres juniors. Du côté syndical, les membres du comité conjoint de formation viennent de la base. Ce sont des opérateurs de métier qui connaissent l'entreprise, son produit et ses technologies. Le comité conjoint de formation reste toutefois relativement instable puisque ses acteurs patronaux ont tendance à changer fréquemment.

Une dynamique de concertation déstabilisée

Selon les formateurs, la concertation en milieu de travail est un échec. L'un des principaux obstacles à la concertation serait le piètre climat de concertation. Le sentiment de ne pas être écoutés par l'employeur serait en cause :

> ***« La partie syndicale est très ouverte à l'innovation, mais c'est bloqué. Il y a absence d'une concertation réelle… Il y aurait trop d'adversité entre les partenaires ».*** **(Formateur)**

La perception que les représentants syndicaux ont de la concertation est qu'elle favorise la transmission de l'information, mais seulement du haut vers le bas de la structure. De plus, les sujets traités par le comité sont déterminés par la direction et les acteurs syndicaux ne seraient pas écoutés :

> ***« L'employeur ne veut pas nous écouter et considère que le marché est de leur côté, si l'employé n'a pas la formation ou la qualification requise, on le met dehors et on embauche un employé qualifié… »*** **(Permanent syndical)**

Les gestionnaires des ressources humaines consultent les employés, mais n'appliquent pas les suggestions. Il s'agit d'une concertation que les employés qualifient « *à sens unique* ». Il y aurait un désintérêt de l'employeur pour la concertation :

> ***« On n'a pas l'impression que l'on danse à deux sur le terrain lorsqu'on parle de concertation.»*** **(Permanent syndical)**

À ce titre, les résultats obtenus auprès de l'enquête des employés et de leurs représentants montrent que s'ils avaient à décrire les rencontres de concertation/consultation où ils discutent avec leur employeur de la formation professionnelle, 40,5 % d'entre eux considèrent que les discussions sont à sens unique.

Un rapprochement souhaité, mais limité

Les formateurs sont choisis par l'employeur. Ils sont perçus par le milieu comme étant plus proches de l'employeur que de l'unité syndicale. Or, il existe une règle implicite et partagée par le groupe au sujet de ce rapprochement. Une distance significative et symbolique doit être maintenue entre les employés et les représentants de l'employeur, sous peine de rejet :

> ***« La concertation veut dire se rapprocher de l'employeur, alors que c'est mal vu ici lorsqu'on est trop proche du patron, vous voyez ce que je veux dire…»*** **(Permanent syndical)**

Le choix arbitraire des formateurs aurait pour conséquence de passer à côté d'employés (militants) très compétents et qui pourraient faire d'excellents formateurs :

> ***« Une concertation serait de respecter les secteurs de provenance des formateurs, souvent, ils proviennent d'occupations différentes du milieu… On a tendance à prendre un formateur d'un secteur et le transférer dans un autre secteur pour la formation, sans considérer sa connaissance du milieu ».*** **(Formateur)**

Le détachement des acteurs

Du côté patronal, on observe un certain détachement par rapport à la formation. Il n'y aurait plus d'analyse de besoin, ni de programmes de formation. Tout serait laissé à l'abandon. La direction ne souhaite plus investir dans la formation, ni dans la reconnaissance des compétences, au risque par exemple de perdre une main-d'œuvre qualifiée déjà raréfiée :

> ***« On ne veut pas investir dans des programmes comme le sceau rouge, ou les CQP de crainte de payer pour la qualification d'employés qui vont éventuellement quitter l'entreprise.»*** **(Directeur de production)**

Les coûts de la formation seraient aussi en cause. La baisse du dollar américain et ses répercussions sur l'exportation auraient fragilisé la rentabilité de l'entreprise. Cette dernière aurait déplacé ses priorités vers le maintien des emplois plutôt que vers le perfectionnement des employés. Selon la direction, c'est ce qui expliquerait la moindre importance accordée à la

concertation en milieu de travail et au comité conjoint de formation. Le marché du travail serait favorable à la mobilité de la main-d'œuvre. Le travail dans le secteur ne manque pas et plusieurs employés d'expérience auraient déjà quitté l'entreprise :

> ***« Ils n'ont pas conscience qu'ils ont perdu énormément d'expertise en milieu de travail, du fait de leur désintérêt par rapport à la formation…»*** **(Permanent syndical)**

Le climat de travail en cause

L'entreprise fut déjà récipiendaire d'un prix d'excellence pour la formation en milieu de travail. Le climat de travail était positif et favorable à l'échange de points de vue sur les conditions de travail. Le climat de travail s'est détérioré et plusieurs employés expérimentés ont par conséquent quitté l'entreprise. C'est une des raisons qui expliquent la pénurie de main-d'œuvre expérimentée qui afflige présentement l'entreprise. La conjoncture économique aurait de plus provoqué d'importantes mises à pied qui auraient aussi atteint les anciens.

L'implication et la transparence des acteurs de la concertation

Les gestionnaires qui exercent au sein du comité conjoint de formation ne sont jamais les mêmes. Les dossiers changent donc continuellement de mains. De plus, les gestionnaires qui restent ne croient plus tellement en la valeur d'un tel dispositif :

> ***« Les superviseurs changent souvent ici. Ils sont fiables, mais pas longtemps… Il y a un roulement assez important. Ce n'est pas évident de toujours tout recommencer. On n'a pas le temps d'aller à fond dans cette histoire de comité, les dossiers sont donc difficiles à suivre.»*** **(Directeur de production)**

L'instabilité des effectifs fait en sorte que les dossiers traités par le comité changent constamment d'orientation. Du côté syndical, les membres du comité ont à leur actif de deux à trois mandats de représentation syndicale, ce qui assure une meilleure maîtrise des dossiers.

On mentionne également la crédibilité des acteurs de la concertation. Les conseillers en ressources humaines ont toujours été peu expérimentés. Le poste de conseiller reste un tremplin

pour la carrière. Ils n'ont jamais la possibilité d'établir leur crédibilité autant par rapport à la direction que par rapport aux employés :

> ***« Depuis 7 ans, on a eu 3 DG, 3 VP-RH et un nouveau gérant de production. On s'est rencontrés pour discuter que trois fois depuis les trois dernières années, des cas de sécurité au travail. Le conseiller junior est un poste instable, les nouveaux viennent chercher une expérience en début de carrière et ils partent aussi rapidement qu'ils sont entrés, dès qu'ils ont un minimum d'expérience.»*** **(Permanant syndical)**

Parmi les résultats de l'enquête réalisée auprès des employeurs et de leurs représentants, une proportion de 48,3% des répondants s'est dite responsable des relations de travail de leur entreprise. Plus de la moitié d'entre eux (58,7 %) passent au minimum 5 heures pas semaine à des activités liées à cette responsabilité et 72,2 % participent à un comité ou un groupe de travail où l'on discute de la formation en entreprise.

La transparence (et la collaboration) entre les acteurs de la concertation seraient d'autres éléments à considérer en regard du développement des compétences en milieu de travail. Par exemple, le syndicat souhaiterait en savoir plus sur la gestion des fonds issus de la loi du 1%. Comment ces sommes sont investies pour le développement des compétences en milieu de travail ?

Mais ce serait surtout des évènements, des incidents critiques qui auraient occasionné une rupture de la concertation.

L'exemple de la certification des compétences

L'employeur s'était déjà concerté avec le syndicat au sujet d'un dispositif de certification des compétences en milieu de travail. Au terme par exemple d'une formation en soudure, le candidat était invité par une école de métier (de niveau secondaire) à faire évaluer ses apprentissages. L'évaluateur était embauché par l'école en tant qu'expert externe et garant du métier. Les tests de soudage comportaient une partie théorique et une partie pratique. Cependant, l'employeur se servait du dispositif de formation pour « tester » les employés avec la possibilité d'être écarté d'un poste. Autrement dit, la participation à la formation comportait un risque pour le participant. Dans le cas d'un deuxième échec, le participant devenait par la suite responsable de sa formation.

Un employé avec beaucoup d'expérience pouvait échouer à un test. Les employés n'ont pas eu l'impression que le dispositif d'évaluation leur était favorable : « *Les normes de formation professionnelles nuisent aux employés, on n'a pas l'impression que les tests sont là pour aider* ». Auparavant, le dispositif d'évaluation permettait d'apprécier la formation manquante et non de sélectionner. Cette situation aurait contribué à déstabiliser la concertation en milieu de travail à cause des enjeux rattachés à l'évaluation.

La dualité qualification – expérience

Les employés considèrent deux types de compétences : les savoir-faire pratiques qui sont rattachés aux technologies et les savoir-faire d'expérience qui sont issus de l'activité même. La direction ne serait pas très sensible à l'idée de reconnaitre l'expérience. Cette problématique fut l'objet d'un débat au sein du comité conjoint de formation. Le débat tournait autour du «Programme des normes interprovinciales Sceau rouge». Ce programme était perçu par les employés comme une manière d'améliorer leur mobilité sur la base de leur expérience et non sur leur formation professionnelle. La direction pense plutôt que ce dispositif est une source d'instabilité des expertises en place en lien avec l'intention de quitter l'entreprise. L'offre de certification (ex. : DEP, Sceau rouge) ne serait pas tout à fait collée à la réalité de l'entreprise, notamment en région où la demande serait faible. Les employés de l'usine souhaitent que leur expérience dans le métier soit reconnue. La concertation en milieu de travail sur cette question reste plutôt fragilisée, voire absente.

Conclusion

La concertation en milieu de travail serait étroitement déterminée par le climat de travail. Le style de gestion plutôt directif expliquerait le peu d'attachement de la direction envers la concertation. Le sentiment des employés de ne pas être écoutés aurait pour conséquence la création d'un climat de concertation négatif, amplifié par ailleurs par l'instabilité de ses acteurs. Enfin, les risques que représente la concertation sur la valeur de l'expérience acquise en milieu de travail seraient déterminants dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Annexe D1 - Grille d'entrevue pour les gestionnaires / direction

Introduction à l'entrevue :
Portrait de l'entreprise :

1. Nombre d'années d'existence
2. Secteurs d'activité
3. Entreprise indépendante ou non (succursale, filiale, etc.)
4. Nombre d'employés
5. Syndicats

Pendant notre rencontre nous aimerions savoir, à votre connaissance, comment se passe la concertation entre employeurs et employés pour la reconnaissance et le développement des compétences dans votre entreprise.

Bloc 1 : Développement des compétences

1. Qui a l'initiative en matière de formation : demande des employés, des superviseurs, du syndicat, de la direction, décidé dans un comité ?
2. Qui décide du contenu de la formation ?
3. Pouvez-vous nous décrire comment se forme un comité qui s'occupe des questions de formation ?
    a. étapes courantes de formation : durée, acteurs impliqués…
    b. facteurs de réussite ou d'échec - éléments positifs ou négatifs à la consolidation du comité
4. Qui fait partie, en général, du comité de formation ? (si employés non syndiqués, bénéficient-ils d'une forme de représentation) ?
5. Pouvez-vous nous donner des exemples où ce comité fonctionne bien et où il a plus de difficultés ?
6. Au fil du temps, est-ce que les besoins se transforment, du fait des activités de formation suivies, ou est-ce que ces besoins sont récurrents et les mêmes formations doivent être offertes ?
7. Pourriez-vous me parler d'exemples concrets où un problème abordé dans ce comité / groupe a amené des changements dans l'entreprise ?
8. Y-a-t-il des irritants au sujet de la formation ? (Par irritants, nous entendons… des réticences connues chez certaines personnes; des obstacles structurels au niveau de l'OT; peu de motivation parmi les employés, des problèmes de disponibilité chez certaines catégories d'acteurs, etc.)
9. En somme, qu'est-ce qui pourrait être fait pour améliorer la gestion de la formation d'après vous ?

Bloc 2 : Reconnaissance des compétences

10. Est-ce que les démarches de formation mènent à une reconnaissance des compétences des employés ?
11. De quelle façon ?
12. Par qui et comment sont prises les décisions pour la reconnaissance des compétences ?

13. Existe-t-il un groupe ou un comité qui s'occupe de la reconnaissance, est-ce-le même que celui qui s'occupe de la formation ?
    Si non :
        a. Depuis quand existe-t-il, pourquoi, d'après vous a-t-il été mis en place ?
        b. Quel est le comité qui fonctionne le mieux : celui de la formation ou celui de la reconnaissance, pourquoi ?
    Si oui :
        a. Y-a-t-il des différences dans le fonctionnement du comité selon que l'on parle de la formation ou de la reconnaissance ?
        b. Le comité est-il efficace de la même manière pour les deux sujets ?

14. Y-a-t-il des irritants au sujet de la reconnaissance ?

15. Qu'est-ce qui pourrait être fait pour améliorer la reconnaissance d'après vous ?

Y-a-il des aspects de la gestion de la formation et de la reconnaissance des compétences qui n'ont pas été abordées et qu'il serait important, selon vous, d'aborder ?

Bloc 3 : Informations générales sur l'entreprise

16. Combien d'années d'expérience avez-vous dans a) ce métier b) ce secteur d'activités ?

17. Quel est votre âge ?

    16 à 25 ans / 25 à 35 ans / 35 à 45 ans / 45 à 55 ans / Plus de 55 ans

18. Vous êtes
    H / F
19. Pays de naissance : si autre que Canada, depuis quand au Canada ?
20. Quel est votre niveau de scolarité ?
    Secondaire non complété
    Secondaire 5 complété a) régulier b) DEP
    Collégial Complété ? a) DEC général b) DEC professionnel
    Universitaire (Certificat) Complété ?
    Universitaire (Bacc) Complété ?
    Universitaire (Cycles supérieurs) Complété ?

21. Depuis combien de temps êtes-vous gestionnaire / directeur ?

22. Comment qualifieriez-vous le climat des relations de travail dans votre entreprise, de façon générale ?

23. Y-a-t-il des employés non syndiqués dans votre entreprise ? Quelle proportion par rapport au total ? Quel groupe ? Peuvent-ils bénéficier des démarches et activités de développement de reconnaissance des compétences dont nous avons parlé ?

Annexe D2 - Grille d'entrevue pour les travailleurs et représentants syndicaux

Questionnaire pour les employés

Bloc 1 : Développement des compétences

1. Recevez-vous de la formation au travail, si oui quel type de formation (sur le tas, cours en entreprise, cours à l'extérieur etc..) ?
2. Qui demande à ce que vous alliez recevoir une formation : vous, votre superviseur, le syndicat, un comité ?
3. Qui décide du contenu de la formation ?
4. Existe-t-il un groupe ou un comité qui s'occupe des questions de formation ?
    a. Depuis quand existe-t-il ? Pourquoi a-t-il été mis en place ?
    b. Qui en fait partie ? Si vous ne faites pas partie du comité, seriez-vous intéressé à en faire partie ? Si oui pourquoi, Si non, pourquoi ?
    c. La participation à ce groupe ? volontaire ? suggérée fortement ? obligatoire ?
    d. À quelle fréquence se réunit-il (permanent, ad-hoc) ?
    e. Lieu des rencontres
    f. Si vous souhaitez que le comité parle d'un sujet, avec qui en parlez-vous : représentant des employés, représentant syndical, boîte à suggestions, intranet, réunion …?
    g. Êtes-vous informé de ce qui est discuté et décidé dans ce groupe ? si oui, comment ?
5. D'après-vous ce comité fait-il avancer les choses ou au contraire, pourriez-vous vous en passer ?
6. Pourriez-vous me parler d'exemples concrets où un sujet abordé dans ce comité / groupe a amené des changements dans l'entreprise ?
7. Y-a-t-il des irritants au sujet de la formation ?
8. Tout compte fait, qu'est-ce qui pourrait être fait pour améliorer la consultation à propos de la formation d'après vous ?

Bloc 2 : Reconnaissance des compétences

9. Est-ce que vos compétences sont reconnues (récompensées, que ce soit de façon monétaire et/ou autres) ?
10. De quelle façon ?
11. Par qui et comment sont prises les décisions pour la reconnaissance des compétences ?
12. Existe-t-il un groupe ou un comité qui s'occupe de la reconnaissance ? Est-ce-le même que celui qui s'occupe de la formation ?

Si non :

    a. Depuis quand existe-t-il, pourquoi, d'après vous a-t-il été mis en place ?
    b. Qui en fait partie ? Comment se fait le lien entre les 2 comités ou du moins, entre les 2 sujets (formation et reconnaissance) ?
    c. À quelle fréquence se réunit-il (permanent, ad-hoc) ?

d. Si vous souhaitez que le comité parle d'un sujet, avec qui en parlez-vous : représentant des employés, représentant syndical, boîte à suggestions, intranet, réunion… ?
e. Êtes-vous informé de ce qui est discuté et décidé dans ce groupe ?
f. D'après-vous ce comité fait-il avancer les choses ou au contraire, pourriez-vous vous en passer ?
g. Pourriez-vous me parler d'exemples concrets où un sujet abordé dans ce comité / groupe a amené des changements dans l'entreprise ?
h. Y-a-t-il des irritants au sujet de la reconnaissance ?
i. Somme toute, qu'est-ce qui pourrait être fait pour améliorer la reconnaissance d'après vous ?

Quel est le comité qui fonctionne le mieux : celui de la formation ou celui de la reconnaissance, pourquoi ?

Si oui :

a. Y-a-t-il des différences dans le fonctionnement du comité selon que l'on parle de la formation ou de la reconnaissance ?
b. Le comité est-il efficace de la même manière pour les deux sujets ?

Y-a-il des aspects à propos de la formation et de la reconnaissance des compétences qui n'ont pas été abordées et dont on devrait parler ?

Bloc 3 : Coordonnées générales

13. Depuis de temps travaillez-vous pour l'entreprise ?

14. Combien d'années d'expérience avez-vous dans a) ce métier b) ce secteur d'activités ?

15. Quel est votre âge ?
    16 à 25 ans / 25 à 35 ans / 35 à 45 ans / 45 à 55 ans / Plus de 55 ans

16. Vous êtes H / F

17. Pays de naissance : si autre que Canada, depuis quand au Canada ?

18. Quel est votre niveau de scolarité ?

    Secondaire non complété
    Secondaire 5 complété a) régulier b) DEP
    Collégial Complété ? a) DEC général b) DEC professionnel
    Universitaire (Certificat) Complété ?
    Universitaire (Bacc) Complété ?
    Universitaire (Cycles supérieurs) Complété ?