

**DOCUMENT DE RÉFLEXION  
SUR UNE NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL**

Document adopté par le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre  
le 14 novembre 1996

## Introduction

Ce document de réflexion est le résultat d'un consensus entre les parties qui composent le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, à savoir les employeurs représentés par le Conseil du patronat du Québec (CPQ) et le mouvement syndical représenté par la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), la Confédération des syndicats nationaux (CSN) et la Centrale de l'enseignement du Québec (CEQ).

Considérant le contexte actuel, les parties estiment qu'il est souhaitable que le plus grand nombre possible d'entreprises privées et publiques s'engagent dans la voie de la réorganisation du travail.

Ce document propose un cadre général pour faciliter la mise en œuvre d'une démarche conjointe qui vise de profondes modifications à l'organisation du travail.

Il ne s'agit pas d'un « kit » ou d'une recette qui pourrait être utilisée facilement. Bien au contraire, l'employeur et le syndicat qui voudront entreprendre une telle démarche auront plusieurs défis à relever : informer, convaincre, atténuer et faire disparaître les résistances au changement et les craintes face à l'inconnu, mettre à contribution l'ensemble du personnel, et procéder à une réforme globale et intégrée de l'organisation du travail qui réponde à leurs propres besoins et qui puisse permettre d'atteindre les objectifs poursuivis de part et d'autre.

Les parties espèrent que ce document alimentera la réflexion des représentants patronaux et syndicaux et qu'il les incitera à s'engager résolument dans une démarche conjointe visant la réorganisation du travail au sein de leur organisation.

---

Pour alléger la lecture de ce document, partout où l'on retrouve les expressions et les mots qui suivent, on doit leur donner la signification suivante :

- les parties désignent le CPQ, la FTQ, la CSN et la CEQ;
- le mot entreprise désigne toute unité de production de biens ou de services. Il correspond donc aux entreprises privées et publiques, ainsi que par extension, aux organismes publics et parapublics.

En proposant un effort conjoint dans la réorganisation du travail, le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre est conscient qu'une telle approche ne suscite pas nécessairement l'unanimité chez les employeurs et les syndicats. Certains manifesteront du scepticisme, de l'inquiétude et même de l'opposition à l'égard d'une telle proposition, suggérant même qu'il existe d'autres façons d'atteindre les objectifs poursuivis. Le Conseil est toutefois persuadé de l'importance du débat et a voulu y contribuer. Il est aussi convaincu que les résultats obtenus par une telle démarche seront positifs autant pour l'entreprise que pour les employés et le syndicat qui les représente.

Les parties conviennent que le succès de telles initiatives conjointes dans le domaine de l'organisation du travail pourrait constituer une importante contribution à l'émergence d'une nouvelle culture dans le domaine des relations du travail.

## Les défis posés par le contexte actuel

Au cours des vingt-cinq dernières années, l'environnement des entreprises a subi des transformations importantes au Québec, à l'instar de tous les pays industrialisés. Le renforcement du contexte concurrentiel, la restructuration du tissu industriel, le maintien des emplois existants, la création de nouveaux emplois de qualité et la demande d'emplois où le personnel a des responsabilités accrues posent de nouveaux défis aux entreprises québécoises, aux personnes qui sont à leur emploi et aux syndicats qui les représentent.

Pour maintenir leur rentabilité, les entreprises québécoises doivent transformer leur façon de produire des biens et des services. On peut également affirmer que le maintien des emplois au Québec nécessite une redéfinition du rôle des employés et employées et de leurs représentants et représentantes, sur les lieux de travail. Ainsi, dans un bilan portant sur une décennie de transition, le Conseil économique du Canada écrivait en 1990 : « *si l'on veut continuer d'améliorer la productivité et la compétitivité, il est essentiel de trouver de nouvelles formules d'organisation du travail, de relations du travail, de structures décisionnelles et de styles de gestion.* » (p. 57).

### **Les années 70**

Dès le début des années 70, les entreprises ont commencé à rechercher une meilleure qualité dans leurs produits et services. Elles ont tenté, dans une certaine mesure, de faire participer le personnel à ces nouvelles préoccupations. En effet, des entreprises ont introduit des groupes de qualité de vie au travail; quelques années plus tard, on assista à l'émergence de cercles de qualité. Dans plusieurs cas, on assista à la mise sur pied d'équipes de production semi-autonomes dotées de responsabilités accrues en matière de gestion et de planification de leur travail.

Ces diverses initiatives, lorsqu'elles n'ont pas modifié les structures fondamentales des organisations et lorsqu'elles n'ont pas été intégrées dans un tout, sont restées à la périphérie des structures de décision ou en parallèle avec les paliers organisationnels. Ces diverses initiatives ont eu peu d'effet sur l'organisation réelle du travail, mais elles ont amorcé des réflexions plus profondes sur les besoins de changements majeurs dans l'attitude des parties et les structures à mettre en place.

Elles ont aussi contribué à faire ressortir que pour faire face aux défis actuels, des initiatives nouvelles sont nécessaires. Une réforme globale et intégrée de l'organisation du travail est de celles-là. Pour améliorer la compétitivité et la productivité de l'entreprise, la réforme doit notamment s'appuyer sur une démarche concertée de la direction de l'entreprise, des employés et employées et de leurs représentants syndicaux et aboutir à une transformation de la qualité du travail effectué, des modes de gestion et des relations du travail.

### **Les années 80 et 90**

Le contexte concurrentiel a été renforcé par l'ouverture croissante de plusieurs secteurs d'activité économique aux échanges extérieurs ainsi que par l'accélération de la mobilité internationale des capitaux et de la technologie. En outre, l'essor des télécommunications internationales a considérablement facilité la coordination de centres de production établis dans divers pays et ce tant pour les biens que pour les services financiers. Enfin, le développement d'activités manufacturières dans de nouvelles zones, en particulier dans les pays d'Asie et d'Amérique latine, a obligé et obligera encore certaines entreprises et industries québécoises à se réorienter vers de nouveaux créneaux d'activité.

Les secteurs plus orientés vers la satisfaction directe des besoins de la population sont aussi soumis à de fortes pressions, ce qui amène les entreprises à envisager de profondes transformations de leur façon d'opérer. Dans le commerce du détail, par exemple, la restructuration de grandes chaînes, et l'arrivée de nouvelles bouleversent l'équilibre de marchés existants. Dans le secteur public, les ressources financières limitées du fait des déficits budgétaires chroniques des gouvernements d'une part et la croissance de la demande pour les soins de santé, les services publics et ceux d'éducation et de formation d'autre part, rendent incontournable l'introduction de changements à l'organisation du travail dans les divers établissements.

Par ailleurs, l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail axées notamment sur la mise en valeur du savoir-faire du personnel et sur l'amélioration permanente de ses qualifications correspond aussi à un besoin social important. Le progrès de la scolarisation de la population et la montée de valeurs sociales orientées entre autres vers une plus large autonomie de la personne sont associés à une demande d'emplois où le personnel a des responsabilités accrues. L'existence d'un consensus sur l'importance d'éviter le gaspillage des ressources favorise aussi un mode d'organisation de la production qui limite les efforts et les dépenses inutiles.

L'importance des efforts à fournir est telle que les entreprises privées et les organismes publics et parapublics doivent mobiliser l'ensemble de leurs ressources pour améliorer sans cesse leur productivité, leur efficacité, leur efficience et la qualité des biens et des services qu'ils offrent. Pour cela, il ne leur est plus possible de miser sur un seul facteur de production, même s'il s'agit d'une technologie avancée. Le potentiel productif de l'ensemble du personnel doit être pleinement mis en valeur.

Le défi qui se pose est alors d'établir, dans le cadre d'une démarche de partenariat, des formes d'organisation et des relations du travail permettant la mobilisation du savoir-faire de l'ensemble du personnel. Les travailleurs et les travailleuses pourront ainsi, d'une part, contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et, d'autre part, atteindre leurs objectifs en matière de maintien et de création d'emplois de qualité. La qualité des emplois est alors fonction de la qualité tant des conditions de travail (salaires, avantages sociaux, stabilité d'emploi, etc.) que du contenu du travail à accomplir (responsabilités, autonomie, etc.).

### **Un défi pour les deux parties**

Plusieurs des entreprises vivent encore selon un mode d'organisation du travail qui repose sur une parcellisation poussée des tâches et sur la séparation des fonctions de conception et de planification de celles d'exécution. Ce type d'organisation du travail que l'on peut qualifier de traditionnelle a permis l'essor d'un système hautement productif, capable encore aujourd'hui de livrer des grandes quantités de biens et de services assez peu différenciés. Mais il comporte aussi dans plusieurs entreprises des limites contraignantes pour la production de biens et de services différenciés à prix compétitif dans un contexte de mondialisation des marchés. Ainsi, les transformations de l'organisation du travail sont devenues un enjeu stratégique à long terme dans un contexte où la mobilisation des efforts collectifs et l'intervention du travail qualifié sont des moyens importants pour assurer la compétitivité, l'efficacité et l'efficience, et pour préserver des emplois exigeant de hauts niveaux de qualifications. Le défi consiste alors à mettre en œuvre une démarche de collaboration entre les directions des entreprises et les syndicats qui est nécessaire à l'implantation de changements réels dans l'organisation du travail.

La réorganisation du travail constitue donc un défi non seulement pour les employeurs mais également pour les syndicats. Le passage de l'organisation traditionnelle du travail à une nouvelle forme d'organisation nécessite souvent des changements majeurs tant au niveau de la structure hiérarchique que de la définition des rôles et des responsabilités des cadres et des employés au sein de l'organisation. Les changements exigés sont tout aussi importants pour les syndicats qui doivent remettre en question des approches et des façons de faire auxquelles on s'était habitué au cours des années.

Autant pour les employeurs que pour les syndicats la démarche de réorganisation du travail implique souvent des changements importants d'attitudes et de comportement l'un envers l'autre. La réussite de la démarche dépend dans une large mesure de la volonté et de la capacité de ceux-ci à s'entendre sur les objectifs à atteindre et à joindre leurs efforts dans la poursuite de ces objectifs.

Des changements aussi importants au niveau du fonctionnement de l'entreprise et du syndicat peuvent provoquer des résistances plus ou moins fortes au sein de l'entreprise et du syndicat. Ces résistances auront d'autant plus tendance à s'atténuer si les parties en sont conscientes et sont préoccupées d'envisager des actions appropriées.

## **L'organisation du travail : un intérêt commun**

Les parties conviennent que leurs objectifs fondamentaux sont de fait partagés et interdépendants. Il s'agit de développer diverses capacités, notamment et sans les ordonner :

- d'assurer la rentabilité de l'entreprise;
- de faire face à la concurrence;
- d'innover régulièrement et rapidement;
- de gérer efficacement les ressources humaines, financières et techniques;
- de répondre aux besoins des clients ou de la population;
- d'utiliser la créativité des employés et employées;
- et ainsi, de maintenir et créer des emplois de qualité.

La partie syndicale reconnaît que les objectifs de rentabilité et de gestion efficace des entreprises sont des objectifs légitimes et partagés. La rentabilité des entreprises privées passe par leur compétitivité et leur capacité d'innover et la gestion efficace des organismes publics et parapublics est indispensable. Ces éléments sont nécessaires à la production de biens et à la prestation de services de qualité, permettant de répondre aux nouveaux besoins des consommateurs et de la population.

La partie patronale reconnaît que les objectifs syndicaux de maintien et de création d'emplois de qualité sont aussi des objectifs légitimes. Ainsi, la stabilité de l'emploi, la création d'emplois et la formation de la main-d'œuvre doivent devenir des objectifs partagés. Une démarche conjointe de réorganisation du travail ne devrait donc pas avoir pour objectif premier de réduire le nombre d'emplois. Toutefois, compte tenu des contraintes du contexte économique, et après avoir envisagé toutes les autres solutions possibles, si l'on doit procéder à des mises à pied, il faut s'assurer que l'employeur et le syndicat conviennent ensemble de minimiser les effets possibles pour le personnel visé. Ainsi, toute démarche conjointe de réorganisation du travail devrait généralement prévoir des mesures visant à permettre aux personnes qui autrement seraient mises à pied d'accéder aux postes de travail qui ont été transformés suite à cette réorganisation.

La qualité des emplois maintenus ou qui pourraient être créés se définit dans diverses composantes : rémunération, avantages sociaux, horaires de travail, environnement sécuritaire, certes, mais aussi intérêt du travail, utilisation des capacités créatrices, développement continu des compétences, adaptabilité au changement, responsabilité pour la qualité du produit, etc. La partie patronale reconnaît l'importance de telles conditions de travail de qualité et la nécessité de traduire dans tous les cas où c'est possible l'amélioration de la situation des entreprises en une amélioration des conditions d'emploi. De son côté, la partie syndicale reconnaît que cette amélioration de la situation des entreprises n'est possible qu'avec une contribution plus grande des employés et employées notamment par une plus grande souplesse dans l'organisation du travail, ou par une plus grande responsabilisation dans l'atteinte des résultats de l'entreprise.

Également, les objectifs des secteurs privé, public et parapublic sont en quelque sorte interdépendants. En effet, un secteur public efficace, efficient et de qualité est nécessaire au bon fonctionnement du secteur privé, et vice-versa. Ainsi, si une population scolarisée et en santé est mieux en mesure de contribuer à la production de biens et de services de qualité, de la même façon une population détenant des emplois de qualité est de nature à améliorer la santé financière de l'État.

### **Travailler ensemble**

S'il y a plusieurs manières d'améliorer la rentabilité des entreprises privées, publiques et parapubliques, il faut reconnaître qu'aujourd'hui, l'avantage compétitif de chacune viendra en grande partie de la qualité et de l'engagement de son personnel. En effet, les capitaux sont mobiles; la technologie et même la recherche et le développement qui la sous-tendent sont des denrées marchandes qui sont aussi mobiles. Seule une organisation du travail axée sur l'engagement et la participation de tous ceux et celles qui œuvrent au sein des entreprises permettra d'atteindre des objectifs de rentabilité et de gestion efficace qui passent essentiellement par la production de biens et de services de qualité. De même, une nouvelle organisation du travail doit aussi contribuer au maintien et à la création d'emplois de qualité.

Par le passé, certains aspects de l'organisation du travail tels la classification des tâches, les horaires de travail, la santé et la sécurité du travail, les mouvements de personnel ont pu faire l'objet de négociation. Cependant, de façon générale, l'organisation du travail ne fut pas l'objet de telles négociations : il s'agissait d'un droit de la direction que les syndicats remettaient peu souvent en cause.

Aujourd'hui, non seulement les parties patronale et syndicale reconnaissent-elles l'importance stratégique de l'organisation du travail dans l'atteinte de leurs objectifs respectifs, mais elles se reconnaissent aussi, mutuellement, un intérêt et une légitimité d'intervention dans la réorganisation du travail. Les syndicats, comme représentants des travailleurs et des travailleuses, auront donc un rôle plus important à jouer dans les décisions à ce sujet, à divers paliers des entreprises.

À cause de l'importance stratégique de l'organisation du travail, les parties conviennent aussi de joindre leurs efforts dans une approche globale fondée sur la mise sur pied ou le développement de plusieurs champs d'intervention, tels : la formation professionnelle, la santé et la sécurité du travail, l'accès à l'égalité des femmes autant par la revalorisation des emplois traditionnellement détenus par des femmes que par l'accès à des postes non traditionnellement détenus par elles, aux différents niveaux de l'entreprise.

Les efforts à déployer en faveur d'une réorganisation du travail nécessitent une volonté de changement de la part du syndicat et de l'employeur, à tous les niveaux. Il faut qu'ils soient convaincus qu'un changement s'impose et qu'ils désirent provoquer un changement. Le désir de gérer le changement extérieur (mondialisation, concurrence internationale) peut dans certains cas être l'élément provoquant le désir de procéder à des changements à l'interne. Également, une crise financière ou l'imminence d'une restructuration pouvant causer de nombreuses mises à pied peuvent être les événements déclencheurs.

Mais, les parties constatent qu'il n'est pas toujours nécessaire de faire face à une crise pour vouloir provoquer des changements. Ainsi, d'autres éléments moins critiques mais tout aussi importants, peuvent également être déclencheurs de cette volonté de changer. Il peut s'agir de facteurs humains et organisationnels comme la recherche d'une nouvelle approche, la volonté d'améliorer les relations ou la recherche d'un plus grand engagement de la part du personnel. Il peut également s'agir de facteurs technologiques tels les changements d'équipements, le processus de certification, les modifications dans les processus de production ou la mise en place de nouveaux produits ou services, par exemple.

D'autre part, le début de la réflexion sur la nécessité du changement est parfois ponctué de tâtonnements, d'incertitude et de différentes tentatives.

En fin de compte, les parties reconnaissent l'importance de développer une nouvelle approche en matière d'organisation du travail dès maintenant, dans un processus plus pro-actif que celui qui peut être imposé par les circonstances.

## Une nouvelle organisation du travail

Pour faire face au nouveau contexte dans lequel opèrent les entreprises, les employés et employées et les syndicats ont d'ambitieux défis à relever en termes de rentabilité des entreprises privées, de gestion efficace des organismes publics et parapublics ainsi que de maintien et de développement d'emplois de qualité. Pour y parvenir, les parties croient nécessaire d'encourager les entreprises à viser des modifications profondes dans l'organisation même du travail.

La nouvelle organisation du travail devra à la fois être plus productive et davantage participative pour relever les défis nouveaux. Afin de réussir une modification en profondeur de l'organisation du travail, les employeurs, les employés et employées et les syndicats doivent joindre leurs efforts.

### **Les ressources humaines : l'atout stratégique**

La nouvelle organisation du travail se démarque de l'organisation traditionnelle du travail par l'importance stratégique accordée aux ressources humaines. En effet, la réorganisation visée suppose que les ressources humaines ne soient plus considérées comme une ressource passive et prévisible, ni comme uniquement un coût variable à compresser le plus possible. Elles doivent devenir l'élément le plus dynamique, l'atout stratégique le plus déterminant, en somme, la source la plus importante de l'avantage compétitif de l'organisation.

L'engagement véritable du personnel dans le fonctionnement de l'entreprise est sans doute un des éléments les plus marquants de la nouvelle organisation du travail. Il est maintenant admis que l'apport, l'adhésion et la responsabilisation du personnel constituent des bases très importantes de l'amélioration continue de la qualité des produits ou services offerts.

L'organisation traditionnelle du travail a parfois empêché les employés et employées de participer de façon significative à la prise de décision. Ce faisant elle n'a pas toujours suscité l'émergence et l'exploitation des idées créatrices du personnel, nécessaires à l'innovation et l'amélioration des produits, des processus, du service à la clientèle ou autres composantes de l'entreprise.

L'importance des ressources humaines prônée par la nouvelle organisation du travail se traduit par une modification des structures hiérarchiques avec un décloisonnement des fonctions de conception et d'exécution. Ceci se traduit par une modification en profondeur des emplois, nécessite une formation de la main-d'œuvre plus poussée, une plus grande préoccupation pour la santé et la sécurité du travail, une amélioration importante des communications et par un nouveau rôle syndical. Elle se traduit également par sa contribution à l'accroissement de la productivité et de la compétitivité de l'entreprise.

### **La structure hiérarchique et les processus décisionnels**

L'organisation traditionnelle du travail est marquée par une structure hiérarchique à plusieurs paliers, habituellement lourde et complexe, qui favorise le cloisonnement des structures.

Cette organisation ne facilite pas toujours la prise des décisions de façon à la fois rapide et efficace. Dans certains cas, les processus de décision traditionnels amènent des personnes de plusieurs niveaux hiérarchiques à se prononcer en vue d'une décision finale, ralentissant ainsi le processus de décision. Dans d'autres cas, lorsque le personnel concerné est tenu à l'écart du processus, les décisions peuvent être prises avec une information incomplète et peuvent ne revêtir qu'une vision à court terme.

Une nouvelle organisation plus efficace et plus participative entraînera probablement une modification de la structure hiérarchique et un décloisonnement des fonctions. D'une part, la structure hiérarchique à plusieurs paliers aura tendance à perdre une grande partie de sa raison d'être puisque certaines fonctions traditionnellement dévolues de façon presque exclusive aux cadres sont progressivement confiées aux employés et employées et aux équipes de travail, le cas échéant. Il s'agit de certaines fonctions de planification, d'organisation et de contrôle du travail.

D'autre part, il est à prévoir que les processus décisionnels auront aussi tendance à se décentraliser pour favoriser une prise de décision au niveau du personnel et des équipes de travail s'il en est, ce qui modifie certains rôles traditionnellement confiés aux représentants syndicaux.

Une autonomie plus grande, un meilleur contrôle de leur environnement et un accroissement du pouvoir de décision des employés et employées et dans certains cas des diverses formes des équipes de travail auraient l'avantage de conduire à une forte réduction des directives et procédures. Un contrôle plus près de l'action en découlera et l'entreprise n'en sera que plus efficace.

Différentes formes d'organisation du travail pourraient selon la nature de la production, les types de services et l'approche organisationnelle, permettre la mise en place de nouvelles structures et de nouveaux processus de décision. D'aucuns seront regroupés en équipes plus ou moins autonomes, d'autres feront partie de groupes multidisciplinaires de décisions ou de réseaux de ressources, d'autres fonctionneront en collégialité ou de façon plus individuelle, mais ils auront tous en commun un rôle accru dans la prise de décisions et les différents processus de travail.

En bref, il s'agit de procéder à un redéploiement des responsabilités visant des structures adaptées, des processus décisionnels efficaces et l'amélioration des processus de travail nécessaires à la production de biens et services de qualité. La nouvelle structure et les nouveaux processus décisionnels entraîneront de façon presque inéluctable une modification importante des postes de travail.

### **Des postes de travail modifiés**

La parcellisation et le morcellement des tâches caractérisant l'organisation traditionnelle du travail sont des aspects en voie de transformation.

À cet égard, l'organisation du travail devrait susciter un enrichissement des tâches du personnel. En effet, tel que mentionné à la section précédente, le nouveau partage des pouvoirs et responsabilités devrait avoir tendance à amener, au profit du personnel, de nouvelles fonctions de conception, d'organisation, de planification et de contrôle du travail comme tel. Ces nouvelles fonctions intégrées aux responsabilités du personnel pourraient lui assurer un plus grand pouvoir d'intervention sur le contenu même des tâches. Ainsi, les employés ou employées posséderaient une autonomie accrue de façon à pouvoir décider de la stratégie d'action la plus appropriée en regard de leurs fonctions et responsabilités, sans perdre de vue les objectifs que sont la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise.

D'autre part, il est à prévoir qu'il existera une tendance à un élargissement des tâches découlant d'un certain décloisonnement des fonctions. Ce décloisonnement pourra s'effectuer au sein des différents groupes dont les corps de métiers, les techniciens, les professionnels ainsi qu'entre les cols bleus et les cols blancs, entre la production et l'administration ainsi qu'avec les services d'ingénierie ou autres services spécialisés. Les démarcations strictes entre les fonctions devraient avoir tendance à s'estomper, permettant ainsi une utilisation plus souple du personnel, un enrichissement et un élargissement de ses tâches, et donc une plus grande polyvalence du personnel. Il devrait s'ensuivre parallèlement une réduction du nombre de classifications d'emploi.

Également, du nouveau partage des pouvoirs et responsabilités, découleraient des fonctions de gestion et d'encadrement modifiées. De fait, certaines fonctions de gestion et d'encadrement pourraient passer aux mains du personnel et des équipes de travail le cas échéant. Désormais, on pourrait s'attendre à voir émerger davantage de fonctions de support, des rôles de facilitateur et de personne-ressource et à voir s'atténuer les fonctions habituelles de contrôle et l'exercice traditionnel de l'autorité.

En bref, il s'agit de procéder à une modification importante des attitudes autant que des emplois, un nouveau partage des responsabilités et une intégration de fonctions desquelles résulteraient des emplois plus intéressants, valorisants et polyvalents faisant appel à l'initiative, la créativité, le jugement et l'exercice d'autres qualités du personnel. Par ailleurs, ces emplois demandent une plus grande responsabilisation du personnel face aux résultats.

## **La formation**

Pour que le personnel assume les nouvelles responsabilités découlant de la nouvelle organisation du travail, il doit posséder la compétence, les habiletés et la capacité requises. Il est donc impératif que le personnel soit formé pour affronter les nouveaux défis. La responsabilité de l'amélioration des compétences dans l'organisation appartient à la fois aux employeurs et aux employés et employées. En effet, les efforts individuels que chacun doit déployer dans sa propre formation demandent une volonté personnelle et sont parfois très considérables. Pensons entre autres au personnel peu scolarisé qui doit acquérir une formation de base avant même de pouvoir accéder à une formation plus technique ou spécialisée. Quant à l'employeur, sa responsabilité consiste entre autres à mettre en place les conditions et les moyens nécessaires pour favoriser, encourager et valoriser l'acquisition de compétences.

D'autre part, les bénéfices de la formation sont tout aussi importants pour l'entreprise qu'ils le sont pour l'employé lui-même. Pour l'entreprise, l'atteinte de ses objectifs est de plus en plus reliée à la formation de la main-d'œuvre. Si auparavant, les efforts pour tenter de régler les problèmes de qualité étaient limités aux aspects techniques, désormais les problèmes sont liés à l'amélioration de tous les processus de l'entreprise requérant une compétence du personnel élargie et renouvelée. Ainsi, une main-d'œuvre hautement compétente permettra à l'entreprise de s'adapter plus facilement aux changements auxquels elle est confrontée.

Pour les employés et employées, l'investissement dans la formation constitue un moyen plus sécurisant d'affronter les changements. Dans bien des cas, en outre d'offrir un développement personnel et une plus grande sécurité économique, cet investissement permet d'avoir accès à un plus large éventail de postes de travail autant au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur de celle-ci.

Quant à la formation visant l'acquisition de compétences, elle peut prendre différentes formes. Il peut s'agir de formation de base, de formation technique ou organisationnelle. Elle peut également avoir pour objet l'acquisition d'habiletés nouvelles notamment d'analyse, de résolution de problèmes et de prise de décision. La formation en soi peut constituer une forme de participation des employés et employées dans l'entreprise.

Pour assurer une cohérence avec les besoins de tout le monde, l'élaboration des programmes de formation devrait se faire en étroite collaboration avec le personnel et les représentants syndicaux.

En résumé, il s'agit de voir la formation de plus en plus comme un investissement solide et nécessaire. Il faut développer cette culture de l'amélioration des compétences et l'intégrer de façon continue dans les activités de travail. Vue sous cet angle, la formation emporte une importance des plus considérables, elle représente un soutien essentiel à l'amélioration continue ainsi qu'à l'ouverture au dialogue et ultimement à l'atteinte des objectifs des entreprises.

### **La santé et la sécurité du travail**

Dans la nouvelle organisation du travail, la santé et la sécurité du travail est de toute première importance. En effet, le respect de l'intégrité physique et mentale de tout le personnel est une préoccupation que les employeurs et les syndicats partagent.

Les milieux de travail définis par la nouvelle organisation du travail doivent être conçus et organisés de façon à favoriser une plus grande élimination à la source des dangers pour la santé et la sécurité du personnel. La mise en place d'une nouvelle organisation du travail constitue une opportunité permettant à tous de revoir leurs priorités, leurs champs d'intervention et leurs modes de fonctionnement en matière de santé et de sécurité du travail. Il s'agit pour eux de profiter de l'occasion pour agir de façon préventive.

Il faut se prémunir contre de nouveaux risques qui peuvent, dans certains cas, émaner de la nouvelle organisation du travail, ou encore de la période de transition menant à la nouvelle organisation du travail. Dans ces circonstances, la recherche de solutions doit également être créative et viser la résolution des problèmes de santé et sécurité du travail.

## **Les communications**

Le partage de l'information avec le personnel de même que les communications entre tous les acteurs prend une place de premier choix dans la nouvelle organisation du travail.

Dans cette perspective, les entreprises ne devraient pas hésiter à mettre à la disposition de leur personnel les informations concernant le travail et le fonctionnement de l'entreprise ainsi que des informations pertinentes concernant d'autres volets de l'entreprise, sa situation financière, sa situation face à la concurrence, ses projets futurs concernant le type de production, la technologie, les investissements et autres...

Les parties conviennent que ce dernier type d'information concernant la situation de l'entreprise constitue un élément souvent déterminant dans l'engagement du personnel dans la vie de l'entreprise, dans la motivation des employés et employées et dans le développement d'un climat de confiance et de crédibilité entre les dirigeants de l'entreprise, le personnel et le syndicat qui le représente.

Tous reconnaissent toutefois que certaines informations ayant un caractère particulièrement stratégique ne peuvent être communiquées au personnel sans risquer de désavantager l'entreprise face à ses concurrents ou s'il s'agit d'un organisme public ou parapublic, face aux impacts politiques ou de la sécurité reliée à certaines informations. Il ne faut pas exagérer ni sous-estimer l'importance de tels risques et il importe de considérer sérieusement les impacts positifs ou négatifs d'une décision de divulguer ou non certaines informations. Cette transparence entre l'employeur, les employés et le syndicat est fonction du développement et de l'évolution de la crédibilité et de la confiance mutuelle qui existent entre eux. Cela ne survient pas du jour au lendemain mais découle plutôt d'une évolution des attitudes et des mentalités.

Finalement, les informations doivent pouvoir circuler plus librement. Antérieurement, les informations ont surtout circulé de haut en bas. Quant aux informations entre les services et les départements, elle devaient la plupart du temps passer d'abord par les canaux hiérarchiques. Il est pourtant tout aussi important que les informations circulent ouvertement, continuellement, de bas en haut et latéralement. Par le fait même, l'employeur et le syndicat doivent s'adapter afin de favoriser cette libre circulation.

L'entreprise de demain sera caractérisée par une plus grande diffusion d'information. Elle le sera également par de meilleurs réseaux et systèmes de communications où la rétroaction du personnel prend toute sa place et où les communications entre les personnes, les équipes le cas échéant, les services et les départements sont grandement favorisées.

Afin de permettre qu'un maximum de personnes puisse s'exprimer, il faut donc améliorer les réseaux et les systèmes de communications existants pour les rendre plus directs et par conséquent plus efficaces.

### **La transformation du rôle traditionnel du syndicat**

Pour développer la nouvelle organisation du travail, il sera nécessaire que l'employeur et le syndicat collaborent à la planification, l'organisation et l'implantation des différents changements qu'amènera cette nouvelle organisation du travail.

L'implication du personnel dans un environnement syndiqué nécessite un engagement des représentants des employés et employées. En effet, le rôle du syndicat doit évoluer de façon à élargir son action par une participation à la vie de l'entreprise, en s'associant à son devenir et s'engageant à fond dans la réalisation de ce changement. Dans une certaine mesure, le syndicat devrait pouvoir jouer un rôle important dans les décisions prises par l'organisation. Il devrait en plus assumer conjointement avec l'entreprise le rôle promoteur de la nouvelle organisation du travail auprès de ses membres pour en faciliter l'implantation, notamment dans le cadre de la négociation collective.

À ces fins, de nouveaux débats syndicaux se pointent. Les centrales syndicales et les syndicats ont avantage à revoir leur fonctionnement, leurs réseaux de communications et leurs structures. Le rôle des délégués et des officiers est également appelé à changer substantiellement, une plus grande décentralisation des responsabilités de l'exécutif syndical envers les délégués et envers les membres de l'unité est à envisager. Une formation appropriée devrait leur être destinée. Aussi, les centrales syndicales devraient prévoir des formes particulières de support destinées aux unités locales engagées dans la transformation des milieux de travail. En somme, favoriser les changements à venir dans l'organisation du travail signifie aussi que les centrales syndicales et les syndicats ont à déployer un effort de transformation à l'interne.

Ce nouveau rôle du syndicat ne doit pas être perçu comme étant incompatible avec son rôle traditionnel de défense des membres puisque pour assurer une forme d'équité, ce dernier rôle devrait persister. Toutefois, la vision du syndicat devra être plus globale et l'obligera à faire des analyses plus complètes en tenant compte des intérêts des membres et des objectifs de l'entreprise.

## Le processus d'implantation : une démarche conjointe

L'implantation du changement dans l'organisation du travail aura d'autant plus de chances de se réaliser que la démarche sur laquelle elle s'appuiera sera conjointe et qu'elle sera endossée par la direction de l'organisation et du syndicat. Cette conjonction de l'engagement certain de l'employeur et du syndicat est souhaitable dès le début et tout au long de la démarche. Si l'employeur initie la démarche, il aura avantage à rechercher la participation du syndicat le plus tôt possible, dès les étapes d'analyse de la situation, d'orientation et de planification. L'association du syndicat à une étape plus tardive de la démarche peut contribuer à créer davantage de méfiance de la part du personnel et du syndicat, à susciter une plus grande résistance au changement, à rendre plus difficile la réalisation du processus amorcé.

### **Les conditions**

Le respect constant de certaines conditions contribuera au succès de cette démarche conjointe. Ainsi, l'employeur et le syndicat doivent reconnaître en permanence leurs spécificités et rôles respectifs. Chacun a des contraintes qui lui sont particulières, des modes de fonctionnement différents et des intérêts distincts qui doivent être respectés dans l'action. Il est donc tout à fait légitime que chacun puisse continuer à poser des gestes de façon complètement indépendante.

Le maintien de l'autonomie de l'employeur et du syndicat doit toutefois se conjuguer avec la convergence des efforts dans une démarche conjointe. Ainsi, pour assurer une cohérence à la démarche, l'expérience passée démontre que la mise sur pied par accord mutuel d'un comité directeur fonctionnant sur la base de consensus s'est généralement révélée une approche positive. Ce comité devrait établir le diagnostic de la situation et partager une vision commune quant aux objectifs de l'entreprise et du personnel. Ensuite, il devrait s'engager dans l'identification des objectifs et des priorités qui guideront l'action à venir. Au cours d'une phase d'expérimentation, il devrait, après un certain temps, procéder à l'évaluation des changements introduits et, si nécessaire, effectuer des adaptations.

La circulation constante de l'information revêt aussi une importance certaine. Tout le personnel doit être informé de la démarche, des objectifs envisagés et de ses diverses étapes. Non seulement doit-il être consulté mais aussi informé des résultats des diverses consultations et avoir la possibilité d'y réagir. L'information doit circuler continuellement dans les deux sens. De plus, les parties doivent favoriser la plus grande participation possible des employés et employées, et ce, tout au long de la démarche.

La continuité de la démarche s'avérera aussi importante que son rythme. Une démarche d'envergure doit s'inscrire dans une perspective à long terme; l'employeur et le syndicat doivent partager une certaine vision de l'organisation et de son avenir. Leur démarche conjointe doit être jalonnée d'objectifs qui se répartissent dans le temps, du court terme au long terme. Dès le départ et tout au long, le réalisme doit caractériser les attentes exprimées. Le changement n'est pas automatique et les parties patronale et syndicale doivent prendre le temps nécessaire à ce qu'une étape fasse consensus avant de passer à la suivante.

L'employeur et le syndicat doivent se donner un rythme de réalisation qui s'ajuste au degré d'adhésion de l'ensemble du personnel. La démarche, si elle doit pouvoir être le plus possible ajustée au besoin, doit témoigner d'une continuité que l'employeur et le syndicat, par la stabilité des acteurs en présence ou autrement, doivent favoriser.

Enfin, cette démarche conjointe de l'employeur et du syndicat devra être globale et intégrer tous les aspects de l'organisation du travail. Toutefois, sa réalisation peut se faire par étape, par secteur, par groupe d'employés et employées ou autrement, l'important étant que l'action s'inscrive de façon cohérente dans une démarche globale.

La qualité du changement planifié trouvera sa source dans la qualité même de la démarche poursuivie. C'est en respectant ces conditions que la démarche conjointe pourra franchir les étapes du changement planifié.

## **Les outils**

Chaque organisation étant spécifique, le processus et le rythme de progression les plus adéquats pour réaliser la démarche sont ceux que l'employeur et le syndicat identifieront comme étant les mieux adaptés à leurs besoins et à leur réalité. Le choix d'un processus doit être guidé par une évaluation de l'aptitude à répondre aux conditions mentionnées précédemment et à s'adapter aux particularités de l'entreprise.

Plusieurs modèles ou « kits » existent actuellement pour réaliser un changement planifié dans l'organisation du travail. Si l'employeur et le syndicat décident de recourir à l'un de ces modèles, ils doivent s'assurer que son application ne devienne pas l'objectif à atteindre. Le processus choisi doit découler des objectifs convenus et non l'inverse. Il peut même être hasardeux d'associer trop étroitement la démarche à un processus dont la dénomination est à la mode. Les modes se succèdent et les dénominations changent. Le souci d'être à la fine pointe des technologies du changement ne doit pas compromettre la continuité nécessaire à la réalisation de la démarche.

Suite à l'identification de leurs besoins, si l'employeur et le syndicat décident de recourir à des services d'expertise externe, ils conviennent du choix de ces services et s'assurent de conserver en tout temps l'entier contrôle du processus. Le consultant ou l'expert choisi ne doit aucunement se substituer à l'employeur et au syndicat eux-mêmes; il intervient pour faciliter leur démarche conjointe.

De plus, il est important de mentionner que les entreprises auront de plus en plus à passer par des processus d'accréditation à des normes nationales et internationales de qualité du type I.S.O. (International Standard Organisation) par exemple. Toutefois, dans le cadre d'une démarche conjointe d'organisation du travail, ces normes doivent être prises en sérieuse considération et le processus d'accréditation doit tenir compte de la démarche conjointe. Ces accréditations ne doivent pas empêcher l'élaboration d'un processus continu d'amélioration de la qualité et de transformation en profondeur de l'entreprise.

Quant aux parties patronale et syndicale, elles auront également avantage à prendre connaissance des expériences de réorganisation du travail réalisées ou en cours dans d'autres entreprises. La mise en place d'un réseau d'échanges et d'informations ne pourrait que bénéficier à l'ensemble du milieu.

## Les relations du travail

Dans chaque milieu de travail, le climat des relations du travail est tributaire d'un certain nombre de facteurs que sont, par exemple, les rapports historiques entre l'employeur et le syndicat, la crédibilité des parties, l'objet des sujets litigieux, l'imputabilité de différents niveaux gestionnaires, etc. D'autres facteurs peuvent influencer sur les structures des relations du travail tels le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise.

Dans le passé, de façon générale, les relations du travail québécoises étaient essentiellement caractérisées par la négociation cyclique qui conduit à la signature d'une convention collective et à l'application de cette dernière. Par la suite, les employeurs et les syndicats ont convenu de plus en plus souvent, d'insérer à la convention collective des structures conjointes. Divers comités ont été mis sur pied tels les comités de relations du travail, de santé et sécurité du travail, d'évaluation des emplois, de régimes de retraite, etc. Ces différents comités ont rarement été intégrés à une approche participative plus globale.

Ces rapports sont évolutifs et leur cohérence n'est pas toujours acquise. Ainsi, les rapports patronaux-syndicaux peuvent être peu judiciairisés pour ce qui est de l'application de la convention collective, mais être fort judiciairisés, par exemple, en matière de santé et de sécurité du travail. Ainsi, alors que certains comités sont peu ou pas productifs, d'autres ont contribué pendant la durée de la convention collective à définir de nouveaux rapports entre l'employeur et le syndicat et à faire évoluer les relations du travail.

Une démarche de partenariat en faveur d'une réorganisation du travail donnera à l'employeur et au syndicat le contenu intégrateur nécessaire à la définition de nouveaux rapports. Ainsi, l'incohérence que l'on constate parfois dans les rapports entre l'employeur et le syndicat peut être amoindrie par une démarche globale qui prend en compte tous les aspects de l'organisation du travail et donc, du travail des différents comités patronaux-syndicaux tels ceux de formation professionnelle, de santé et de sécurité du travail, d'évaluation des tâches, etc.

Ainsi, la crédibilité, la confiance mutuelle, l'échange d'informations stratégiques découlant de la nouvelle organisation du travail contribuent au développement et au maintien de relations du travail plus harmonieuses et continues. D'autres facteurs sont aussi importants et devront être pris en compte dans la réflexion que feront l'employeur et le syndicat pour l'établissement de nouveaux rapports. C'est le cas de l'ajustement des structures patronales et syndicales, des rôles respectifs des représentants et représentantes des parties, et du niveau différencié de négociation selon les objets de négociation.

C'est aussi le cas du maintien de l'autonomie de l'employeur et du syndicat. Des relations patronales-syndicales qui se font plus continues par l'établissement de nouveaux mécanismes conjoints ne peuvent et ne doivent pas faire l'économie de démarches autonomes. Le respect des intérêts divergents, de contraintes ou de modes de fonctionnement différents sont essentiels à la poursuite de toute démarche conjointe. Par ailleurs, l'employeur et le syndicat conviennent des outils nécessaires au soutien de cette démarche.

### **L'avenir de la négociation collective**

Les parties reconnaissent que les rapports entre un employeur et un syndicat doivent évoluer ou continuer à évoluer. À travers un processus où leurs rapports sont de plus en plus continus, la négociation, dans son sens large, touchera un nombre de sujets de plus en plus variés. Toute démarche conjointe globale en organisation du travail facilitera une telle évolution.

Rien n'indique en effet à ce moment-ci que la place qui est faite à la négociation en tant qu'activité cyclique disparaîtra. Les objets de ces négociations cycliques pourront éventuellement évoluer lorsqu'une démarche conjointe continue aura pris charge de certains d'entre eux. Déjà, on constate une certaine évolution dans l'identification des demandes et des enjeux aux tables de négociation ainsi que dans le développement et l'implantation d'une forme de négociation plus continue.

On peut aussi croire qu'au fur et à mesure que s'instaureront des démarches conjointes fructueuses, le climat des négociations cycliques en bénéficiera aussi.

### **L'avenir de la convention collective**

Au stade actuel de l'évolution des rapports patronaux-syndicaux, dans un cadre souvent encore expérimental et parcellaire, il est difficile d'identifier quels seront les contenus des ententes dans le futur.

L'attachement des employeurs et des syndicats à la convention collective demeure une réalité. Les aménagements que l'on peut y faire pendant sa durée sont aujourd'hui variables et le demeureront sûrement encore : lettres d'entente formelles, déposées ou non au ministère du Travail; lettres d'entente temporaires à intégrer ou non à la convention collective lors de son renouvellement; lettres d'intention, ententes verbales, etc.

Il est certain cependant qu'une démarche conjointe en organisation du travail a, en cours de route, des effets sur le contenu d'une convention collective. Ainsi, on peut aussi vouloir y prévoir des mécanismes de fonctionnement tels un ou des comités (et leur mandat), le choix des personnes participant à ces comités, des conditions facilitant leur travail, etc. De plus, de nouveaux modes de fonctionnement peuvent entraîner des modifications aux procédures existantes de règlement des griefs et d'arbitrage en valorisant, par exemple, le règlement à la source des problèmes, une étape de médiation interne ou externe, etc.

Enfin, dans certains milieux de travail, on peut s'attendre à ce que certaines clauses de la convention collective soient plus directement touchées telles celles relatives aux descriptions des tâches et au cloisonnement des tâches, aux mouvements de personnel, aux modes de rémunération et aux champs d'application des accréditations.

Les parties reconnaissent donc que l'existence d'une démarche de partenariat en matière de réorganisation du travail modifiera les rapports entre les employeurs et les syndicats, les relations du travail, les sujets de négociation et, par la suite, le contenu des conventions collectives. Parce que nous sommes au stade de l'expérimentation, parce qu'une réorganisation du travail ne peut être univoque, c'est dans chaque milieu de travail que les employeurs et les syndicats définiront ensemble le contour de leurs relations ainsi que le contenu des conventions collectives qui doivent tenter de répondre à leurs objectifs fondamentaux respectifs : rentabilité et saine gestion ainsi que maintien et création d'emplois de qualité.