



Les 7 et 8 février 2000

Rapport des discussions

RAPPORT DES ATELIERS

**Forum d'échanges
sur les innovations en relations du travail**

7 et 8 février 2000

Palais des congrès de Montréal

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2000
ISBN 2-550-35621-7

Table des matières

<i>Table des matières</i>	2
PRÉFACE	4
<i>Le Comité organisateur</i>	6
<i>Rapport de l'atelier # 1</i>	7
Pratiques pour réactiver l'enthousiasme	7
<i>Rapport de la discussion # 2</i>	8
Transparence en relations du travail	8
<i>Rapport de la discussion # 3</i>	9
Pratiques pour établir--rétablir la confiance	9
<i>Rapport de la discussion # 4</i>	11
Intérêts divergents et concertation.....	11
<i>Rapport de la discussion # 5</i>	12
L'individualisme et ses effets dans un milieu de travail	12
<i>Rapport de la discussion # 6</i>	13
Les changements dans l'organisation du travail après le départ des initiateurs	13
<i>Rapport de la discussion # 7</i>	15
Monopole et partenariat, est-ce possible ?	15
<i>Rapport de la discussion # 8</i>	16
Institutionnaliser la médiation (de griefs) ?	16
<i>Rapport de la discussion # 9</i>	17
Flexibilité entre les métiers.....	17
<i>Rapport de la discussion # 10</i>	20
Peut-on négocier différemment sans gérer différemment ?	20
<i>Rapport de la discussion # 11</i>	22
Établir un partenariat efficace.....	22
<i>Rapport de la discussion # 12</i>	24
Maintenir le rythme après une négociation raisonnée.....	24
<i>Rapport de la discussion # 13</i>	26
Le partenariat hors crise, est-ce que ça marche ?	26
<i>Rapport de la discussion # 14</i>	28
Aménagement et réduction du temps de travail	28
<i>Rapport de la discussion # 15</i>	30
Médiation préventive et formation.....	30

<i>Rapport de la discussion # 16</i>	31
Le vieillissement de la main-d'œuvre.....	31
<i>Rapport de la discussion # 17</i>	32
La confrontation si nécessaire, pas nécessairement la confrontation.....	32
<i>Rapport de la discussion # 18</i>	33
Savoir collaborer tout en gardant son identité	33
<i>Rapport de la discussion # 19</i>	35
Utiliser et garder le génie ouvrier.....	35
<i>Rapport de la discussion # 20</i>	37
Comment gérer des employés au mitant de leur vie professionnelle OU comment raviver la flamme	37
<i>Rapport de la discussion # 21</i>	39
Comment améliorer les communications entre les comités conjoints et les employés – gestionnaires qui en sont exclus.....	39
<i>Rapport de la discussion # 22</i>	40
Qu'est-ce qu'on fait après les changements ?	40
<i>Rapport de la discussion # 23</i>	41
L'intervention syndicale dans les années 2000	41
<i>Rapport de la discussion # 24</i>	43
Le partenariat dans un contexte de décroissance, est-ce possible ?	43
<i>Rapport de la discussion # 25</i>	44
Partenariat dans le secteur public : illusion ou réalité ?.....	44
<i>Rapport de la discussion # 26</i>	46
La démocratisation et les nouvelles formes de négociation	46
<i>Rapport de la discussion # 27</i>	47
Les conditions de réussite d'une réorganisation	47
<i>Rapport de la discussion #28</i>	48
Conditions de succès du partenariat	48
<i>Rapport de la discussion # 29</i>	49
Les conventions de longue durée ont-elles un avenir?	49
<i>Rapport de la discussion # 30</i>	50
Formation et développement des individus dans les organisations	50
<i>Liste des personnes participantes</i>	51

PRÉFACE

Les 7 et 8 février 2000, se tenait à Montréal **un Forum d'échanges sur les innovations en relations du travail**. Cette réunion a rassemblé quelque deux cent vingt personnes principalement issues des milieux patronaux et syndicaux, mais aussi des médiateurs, arbitres, consultants et universitaires intéressés au sujet. Le ministère du Travail du Québec a parrainé le forum et sa préparation, en collaboration avec le Service fédéral de médiation et de conciliation.

Les objectifs poursuivis par les membres du Comité organisateur étaient les suivants :

1. Partager des connaissances et des expériences ;
2. Apprendre des autres au sujet des pratiques les plus prometteuses et des obstacles à franchir ;
3. Tisser des liens avec les autres intervenantes et intervenants.

Le thème choisi, **les innovations en relations du travail** est bien vaste. La question posée aux personnes participantes était la suivante :

«Que voulons-nous explorer au sujet des idées, des pratiques et des dynamiques d'innovation dans les relations du travail ?»

Pour répondre à une question si large, on a choisi de faire appel à une méthode nouvelle d'animation, soit l'approche **FORUM OUVERT**, plus connue sous son appellation anglaise « OPEN SPACE TECHNOLOGY ». Diane Gibeault, experte-conseil de cette approche a accepté de nous enseigner les bases de l'approche pour que nous puissions tenir notre réunion de la manière la plus efficace. Celle-ci était accompagnée de Steve Gildersleeve du Groupe CFC inc..

Le concept de l'approche **FORUM OUVERT** repose sur la conviction que toute personne est plus productive et créative lorsqu'elle est libre de s'organiser. Dans une telle réunion, les participantes et les participants dressent eux-mêmes l'ordre du jour en déterminant les sujets particuliers qu'ils souhaitent aborder en lien avec le thème retenu. Des idées et des solutions sont discutées.

Pour chacun des sujets identifiés, les personnes participantes conviennent de moyens pour assurer une suite à leur questionnement.

C'est ainsi qu'au cours d'une journée et demi de réunion, trente ateliers de discussion se sont tenus sur des sujets identifiés par les participants eux-mêmes.

Vous pourrez donc lire dans les pages qui suivent le compte rendu de chacun des ateliers.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé au Forum d'échanges, d'abord pour leur générosité à partager avec d'autres le fruit de leur expérience et ensuite pour la qualité des échanges qu'ils ont permis de réaliser.

Nous souhaitons que la lecture des notes d'atelier vous permettra de poursuivre les réflexions dans le cadre de vos relations du travail, mais aussi plus largement avec tous vos collègues de travail.

Une réflexion reste à faire pour la suite du forum et notre comité s'est engagé à l'entreprendre.

Monique Richard, pour le Comité organisateur

Montréal, le 16 février 2000.

.

Le Comité organisateur

Le comité organisateur se compose des personnes suivantes :

Jean Boivin, Département des relations industrielles de l'Université Laval

Normand Cadieux, Hydro-Québec

Luc Favreau, ministère du Travail

Denis Goulet, Confédération des syndicats nationaux

Michel Labrecque, Réseau des entreprises de classe mondiale

Raymond Lafrance, Le Groupe CFC inc.

Lyne Lemieux, Ordre des conseillers en relations industrielles du Québec

Jacques Lessard, Service fédéral de médiation et de conciliation,
Développement des ressources humaines, Canada

Louise Marchand, Conseil du Patronat du Québec

Monique Richard, ministère du Travail

Émile Vallée, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec

Jean Vinet, Hydro-Québec

Rapport de l'atelier # 1

Pratiques pour réactiver l'enthousiasme

Atelier initié par - Raymond Lafrance

Qui a participé - Marc Raymond, Micheline Daneau, Alain Larrivée, Mario Gervais, Michel Parent, Louis Gravel, Gordon Ringuette, Sarto Paradis, Michel Lachapelle, Véronique Émond, Patricia Del Pino, Jocelyne Lapierre, Martin Côté, Bruno Hallé, Patrice Langevin, Michèle Frégeau, Benoit Giraldeau, Guy Brûlé, Pier Wagner, Marc Brassard, Marcel Mérette, Annick Laberge, Philippe Ouimet, Jacques Roussil, Lyne Lemieux, Raymond Lafrance, Jacques Vinet, Nicole Héroux Zacad, Louise Marchand, Yvan Alie

Solutions :

- Ça prend un leader du côté syndical et un leader du côté patronal;
- Il faut se traiter comme partenaires ; avoir accès aux mêmes informations en même temps;
- Il faut que le syndicat et l'employeur participent ensemble au choix du consultant;
- Il faut impliquer les personnes concernées par les décisions qui ont des impacts sur le plancher;
- Il faut informer le plus possible en même temps;
- Ça prend des piliers de chaque côté (syndicat et employeur);
- Le syndicat participe à l'embauche des employés;
- Le syndicat participe au choix des gestionnaires dans la réorganisation;
- Il faut des objectifs à atteindre (communs et partagés);
- Il faut que les employés sentent qu'ils sont impliqués et qu'ils peuvent retirer quelque chose;
- Les employés doivent être responsables des changements;
- Le comité de partenariat chapeaute tous les comités;
- Lors des embauches, le comité de partenariat (un membre) siège sur le comité d'embauche;
- Le comité de partenariat a un pouvoir décisionnel;
- Réalisation d'un bilan annuel de ce qui a bien été et qui n'a pas bien été;
- C'est une somme de plusieurs petites activités;
- L'implication accrue des employés dans des groupes de travail;
- La négociation des clauses de convention collective par consensus;
- La mise en place d'un contrat à long terme;
- Le syndicat est membre du comité de gestion;
- La communication est essentielle;
- Avancer de petites victoires en petites victoires ; réalisation de petits dossiers;
- Il faut être davantage à l'écoute des employés;
- Il faut aller chercher la crédibilité peu à peu.

Rapport de la discussion # 2

Transparence en relations du travail

Atelier initié par - Alain Lachaine

Qui a participé - André Gagnon, Julie Labbé, Claire Picard, Johanne Cadieux, André Delage, Claude St-Pierre, Bruno Paquet, Mario Samson, F. Voisine, Suzan Desmarais, Laval Villeneuve, Kateri Lefebvre, Julien Perron, Patrice Lemieux (?), Laval Perron, Pierre Gosselin (?), Ginette Forget, Claudette Leroux, Linda Duchaine, Robert Larouche, Jacques Drainville, Serge Picotte

Principaux éléments :

- Est-ce possible ? DOUTE, parce que ça vient de la compagnie et en situation de crise ;
- C'est un besoin dû à la compétition ;
- Difficile pour employeur ;

DÉFIS :

- CONFIANCE à créer ;
- Culture à développer ;
- Beaucoup d'information à donner ;

MOYENS :

- Garanties à se donner ;
- Confidentialité ;
- Informations à la base et communications directes et rapides ;

CONDITIONS :

- INTÉRÊTS DIVERGENTS à savoir et comprendre ;
- Accepter et compris par la Haute Direction ;
- Information à la base ;
- Changement des mentalités.

Rapport de la discussion # 3

Pratiques pour établir- rétablir la confiance

Atelier initié par - Ginette Milord

Qui a participé - Ghislain Paquet, Louis Champagne, Michel Ste-Marie, Sabin Daigle, Jean Bédard, Jacques Gauvin, Marcel Théberge, Michel Tremblay, René Cummings, J.P. Brizard, Jean-François Piché, Sophie Desgagné, Noël Bellehumeur, Élie Cyr, Yvon Gaudreau, Mohamed El Keurti, Marc Thibault, (?), Lise Boisclair, Réjean Dufault, Francine Goyer, Jovette Létourneau, Serge Plante, Mario Savignac, Marc Aucoin, Maryse Tremblay, Jacques Drainville, Louise Marchand, Claude Émard, Jean Montpetit, Alain Foster, Dominique Larouche, Denis Légaré, Richard Champagne, Michel Charron, Denis Charest, Martine De Caroufel, Gilles Papillon, Reynald Bourque, Claire Tremblay, Normand Carrier

Principaux éléments :

Quelques mots clés :

- Dire la vérité, toute la vérité ;
- Qualité de la communication ;
- La « loi du moindre mal » ;
- La théorie des petits pas, à savoir : régler les petits problèmes au fur et à mesure ;
- Transparence, respect et honnêteté ;
- Volonté commune de développer une relation de confiance ;
- Ne pas oublier de travailler avec la base et ce, tant du côté patronal que syndical, l'importance de la gestion de premier niveau;
- Crédibilité ;
- Se donner ensemble des objectifs, des moyens, des plans, des outils ;
- Travailler au quotidien, au jour le jour ;
- Préciser les résultats attendus ;
- Travailler d'égal à égal ;
- Prendre le temps d'établir la confiance au quotidien ;
- Accepter qu'il y a eu , qu'il y a et qu'il y aura des erreurs.

TOUT CELA EST TRÈS FRAGILE...

**C'EST DIFFICILE DE BÂTIR LA CONFIANCE,
C'EST FACILE À PERDRE ET TRÈS TRÈS DIFFICILE À REBÂTIR**

Rapport plus détaillé (compte rendu de ce qui a été dit) :

- Négociation raisonnée vs qualité totale ;
- Se donner des objectifs communs, mesurables, livrables et identifier des méthodes de fonctionnement ;
- Souvent on change nos façons de faire quand on a une crise (Loi, survie de l'entreprise...) ;
- Il est difficile d'impliquer la base et de la faire cheminer dans le sens souhaité ;
- Choix conjoint de consultants ;
- Difficulté de l'histoire ;
- Négociations basées sur les intérêts ;
- Résistance des cadres surtout les petits niveaux, c'est fragile et difficile de changer les mentalités ;
- Partager une vision commune ;
- L'importance de l'accueil des nouveaux employés (cadres et non cadres) ;
- La formation des employés par ou pour les employés ;
- Caractéristiques de la confiance : écoute au quotidien ;
- On ne peut pas confiance à nouveau à quelqu'un qui nous a menti ;
- Formation de comités conjoints patronaux-syndicaux et impliquer la base ;
- Concertation ;
- Implanter graduellement les changements de mentalité ;
- 128M\$ et 10 ans plus tard les employés rentrent encore la tête entre les deux jambes.. Pourquoi ?
- Se parler sans filet ;
- Avoir au niveau patronal et syndical les mêmes messages nets et clairs ;
- Peur de perdre du pouvoir ;
- Faire circuler l'information ;
- Le départ de vieux employés a un impact tant au niveau patronal que syndical ;
- Reconnaissance du rôle de chacun des partenaires ;
- Donner l'heure juste ;
- Entreprise privée vs publique ;
- Travailler sur la mémoire collective ;
- Capacité de maintenir la crédibilité ;
- Crise peut être surcharge de travail, augmentation des « *burn out* », augmentation de l'absentéisme ;
- On travaille sur ce sur quoi on a du contrôle ;
- La confiance ça se bâtit ;
- Ne pas oublier la base ;
- Ça prend aussi de la chance.

Rapport de la discussion # 4

Intérêts divergents et concertation

Atelier initié par - Aldéi Darveau

Qui a participé - Jacques Denommé, Georges Bilodeau, Daniel Villeneuve, Luc Favreau, Jean-Pierre Tremblay, Céline Lamontagne, Jacques Chicoine, Emile Vallée, Martine Goyette, Pierre L. Séguin, Denis Plante, Jean Lachance, Jean-Pierre Gosselin, Gaston Gilbert

Principaux éléments :

- Les intérêts sont souvent mal énoncés ;
- Difficulté de décoder les intérêts, surtout en présence de plusieurs parties ;
- L'argent cristallise les intérêts ;
- Le partenariat s'impose, mais il n'est pas toujours engagé à durer ;
- On cherche encore le « gadget » ;
- Le changement de culture n'est pas toujours anticipé, fait par toutes les parties ;
- Qu'est-ce qui fait que ça marche parfois ?
- Reconnaître et exprimer les divergences ;
- Contexte de discussion moins formel pour mieux progresser ;
- La concertation, ce n'est pas toujours acquis : le mot est mal perçu et il faut sortir du cadre du comité de négociation ;
- Si le problème concerne la Cie, l'organisation, on y arrive mieux que si c'est un problème de condition de travail ;
- On ne traduit pas facilement le concept dans les problèmes courants ;
- Régler les problèmes à la base ;
- Crainte de laisser aller le contrôle (pour la direction comme pour le syndicat) ;
- Conviction des parties pour commencer ;
- La crise comme déclencheur ;
- Zones d'influence commune ;
- Changement dans la manière de se parler, négocier ;
- Concertation n'est pas partenariat.

Rapport de la discussion # 5

L'individualisme et ses effets dans un milieu de travail

Atelier initié par - Joanne Poitras

Qui a participé -Joanne Poitras, Denis Goulet, Léon Samuel, Raynald Bellerive, Pierre Bélanger, Paul Bourgault, Carole Fortier, Serge Marcil, Yves Tremblay, Michel Boissonneault, Pierre Morin, Mario Basilico, Georges Lannéval, Michel Doré, Alain Drapeau, Yves Gobeil

Principaux éléments :

- Au départ les participants ont fait le constat que l'individualisme est un phénomène de société et qu'il a des conséquences négatives dans les organisations patronales et syndicales ;
- Nous n'avons plus de véritables projet de société ;
- Le monde change, de nouvelles valeurs émergent, de nouveaux problèmes viennent s'ajouter à ceux déjà existants. Les organisations doivent s'ajuster à ces changements, elles n'ont pas le choix ;
- Au delà des modes (ex : la négociation raisonnée...), les syndicats doivent se réorganiser, reconstruire de nouveaux objectifs syndicaux ajustés aux nouvelles réalités sociétales ;
- On a besoin de syndicats forts et organisés et de patrons forts ;
- Avec la mondialisation, les syndicats ne peuvent plus discuter avec les vrais décideurs et les patrons ne sont plus vraiment les patrons ;
- Faut agir au niveau local, mais développer le niveau régional, national et international.

Rapport de la discussion # 6

Les changements dans l'organisation du travail après le départ des initiateurs

Atelier initié par - Dalil Maschino

Qui a participé - Louise Doyon ; Michel Fortin ; Alain Leblanc ; Jean Paul Lizotte ; Michel Prévot ; Réal Saint Pierre

Principaux éléments :

- Les participants avaient une expérience dans les changements dans l'organisation du travail en usine ou étaient sur le point d'en initier une ;
- Les sources de ralentissement, voire de blocage d'une expérience de changements;
- Au départ, l'initiative vient du sommet (direction de l'usine et du syndicat); l'introduction du changement est souvent « imposée » aux salariés et aux gestionnaires. Cela crée une force d'inertie latente favorisant le retour à d'anciennes pratiques;
- Le contexte général des pratiques d'administration et de gestion n'est pas modifié; cela crée des lourdeurs administratives et des freinages aux initiatives des salariés qui veulent s'impliquer activement;
- Les traditions et les habitudes sont anciennes; les changer requiert des cours de formation facilitant l'acquisition de nouvelles compétences requises; il faudra aussi attendre que « les plus anciens » aient quitté;
- Les changements organisationnels sont souvent introduits dans un contexte de coupures de poste : il en résulte une surcharge de travail pour les initiateurs; cela incite peu à la relève ou crée des incitations à revenir à l'ancien mode lorsque la « crise » est passée;
- Il n'existe pas de modèle unique; les informations sur les cas de réussite ne sont pas toujours connues; à terme, cette absence de référence ralentit la progression du changement;
- La fusion d'entreprises amène de nouvelles directions d'entreprises et de syndicats qui n'ont pas la même vision du changement; cela crée une rupture dans la progression;
- L'expérience crée des anticipations trop élevées donnant lieu à des déceptions.

Solutions :

- Les initiateurs devraient mettre des efforts sur la formation de la relève ;
- Le maintien par la direction des ressources nécessaires à la mise en application d'initiatives de la base est nécessaire ;
- Il est important de faire circuler les informations sur des cas concrets de développement de tels changements ;
- La formation professionnelle des cadres et des salariés pour l'acquisition de nouvelles compétences est importante ;
- Les méthodes de gestion devraient mesurer d'autres résultats si l'on veut obtenir des comportements différents.

Rapport de la discussion # 7

Monopole et partenariat, est-ce possible ?

Atelier initié par - Pierre Bélanger

Qui a participé - Claude Arber, Daniel Hélie, Robert Villeneuve, Luc Gaudreault, Sylvain Parent, Réal Savard, Jean-Claude Dufresne, André Sasseville, Yves Lalonde, Réjean Robitaille, Tony Zoccoli, Jean Boivin, Monique Richard, Pierre Lefebvre, Richard Boudreault, Pierre Bélanger

Principaux éléments :

- Le partenariat en situation de monopole n'est pas impossible ;
- S'il n'y a pas de crise comme élément déclencheur, il peut être plus difficile de le mettre en application ;
- Il est important de maintenir un partenariat déjà existant , même si la crise est passée ;
- Le partenariat s'instaure et se maintient dans un climat :
 - De confiance mutuelle
 - De communications efficaces ;
 - De « culottes », c'est à dire lorsque chaque partie respecte ses propres responsabilités et celles de l'autre ;
- En fait , il faut chercher l'implication de chaque partie en maintenant des structures permanentes souples et utiles ;
- Pour maintenir un partenariat ou l'établir, il faut chercher ensemble de nouveaux défis à relever, comme :
 - Le maintien de la paix industrielle et le règlement des griefs ;
 - La Santé et la Sécurité au travail ;
 - La qualité de vie ;
 - La réduction des échelons hiérarchiques ;
 - La récupération des gains de productivité ;
 - Le maintien, le développement et l'accroissement des activités de l'entreprise;
- Souvent, dans les secteurs public et parapublic, il est plus facile d'instaurer et maintenir un partenariat durable au niveau local ;
- Parfois, le changement trop fréquent de direction ou l'intervention politique trop fréquente est nuisible aux ententes de partenariat.

Rapport de la discussion # 8

Institutionnaliser la médiation (de griefs) ?

Atelier initié par - André Ladouceur

Qui a participé - Danielle Fredette, Jovette Létourneau, Claude Guérin, Suzanne Thérien, Monique Allie, Raynald Brassard, Hervé Leblay, Réal Mireault, Daniel Gilbert, Johanne Despatis

Principaux éléments :

Question initiale : Institutionnaliser la médiation pré-arbitrale (comme cela s'est fait dans d'autres domaines d'activité : divorce, Cour supérieure, Cour d'appel...), serait-il le meilleur moyen d'en répandre l'usage (via le Code du travail) ?

Question modifiée : Craignant que le fait d'institutionnaliser la médiation porte atteinte au caractère « volontaire » de cette approche, le groupe préfère la question : Quels sont les meilleurs moyens de promouvoir le recours à la médiation ?

Premier moyen évoqué : INFORMATION, FORMATION, ÉDUCATION

Un changement de mentalité est requis. Le meilleur moyen de le provoquer est par des approches d'information et de conviction. Le CARACTÈRE VOLONTAIRE de la médiation doit être préservé à tout prix si on ne veut pas aboutir à un recours bidon.

Public vs Privé : Les facteurs de MOTIVATION étant fort différents dans ces deux secteurs, il y aurait avantage à développer une approche de promotion de la médiation de griefs qui soit particulière à chacun.

Deuxième moyen évoqué : Mette en place de MÉCANISMES INCITATIFS. Ex. : Le Conseil consultatif de travail et de la main d'œuvre pourrait suggérer la généralisation de l'intégration aux conventions collectives (procédure de règlement des griefs) d'une clause rappelant le recours possible à la médiation. Les greffes pourraient faire de même par l'envoi d'une lettre de rappel peu avant l'arbitrage.

Troisième moyen évoqué : L'exigence d'une FORMATION de base de niveau PROFESSIONNEL pour toute personne désirant offrir ou dispenser des services de médiation (Ex. : programme de « Prévention et Règlement des Différends (PRD) » de l'Université de Sherbrooke).

Quatrième moyen évoqué : Faire la PROMOTION des succès remportés (« SUCCESS STORY ») par voie de médiation dans divers dossiers à connotation publique ; PUBLICITÉ payée, revues de presse, sensibilisation des parties syndicales et patronales aux STATISTIQUES d'efficacité, aux ÉCONOMIES réalisées, à la bonification des relations du travail.

Rapport de la discussion # 9

Flexibilité entre les métiers

Atelier initié par - Bruno Hallé , Patrice Langevin

Qui a participé - Michel Charron, Marcel Mérette, Normand Cyr, Robert Larouche, Denis Matteau, Philippe Ouimet, Jean-Paul Lizotte, Réal Savard, Laval Villeneuve, Suzan Desmarais, Kathleen Longpré, André Gagnon, Élie Cyr, Georges Lannéval, Jacques Bernard, M. Campolieto, Julie Labbé, Michel Fortin, Mario Samson, Georges Bilodeau, Denis Carette, Daniel Fontaine, Alain Drapeau, Michel Quenneville, Mario Gervais, Pierre Lefebvre, Mario Basilico, Claude Langlais, Christian Campbell, René Cummings, Louis Gravel

Principaux éléments :

- Résistance aux changements ;
- Qu'est-ce qu'une tâche mineure ?
- Établissement de critères ;
- Objectifs communs employeur - employés ;
- Sous-traitance ;

Résistance aux changements :

- Définir des tâches mineures;
- Établir des critères pour les définir :
 - Durée (minimum) ;
 - Respect des métiers dominants ;
 - Non-abolition de poste ;
 - Formation , santé-sécurité.

Flexibilité versus spécialisation

- Danger de perte d'expertise. La flexibilité peut rendre une job plus longue si la personne appelée à intervenir n'est pas compétente. D'où le respect des métiers dominants et d'effectuer des tâches mineures si ce n'est pas mon métier.
- Respect des métiers :
 - Légalité
 - Cartes de compétence
 - Codes
- Entrer en poste de nouveaux employés possédant déjà une formation plus spécialisé, mais aussi plus polyvalente. Plus difficile à faire accepter par les employés déjà en poste, mais avec le temps, on y arrive

Objectifs : Minimiser le nombre de corps de métier :

- EX. 1 : fusion de 7 métiers en 1 ; la clef , c'est que les gens font ce qu'ils sont capables de faire. La formation leur est donnée pour les rendre aptes ;
- Ça peut valoriser les employés, leur donner l'occasion de réaliser de nouvelles tâches, de se développer ;
- Ça ne se fait pas sans plan d'action précis. Ça commence d'abord par la formation : 1) Évaluation des compétences de chacun ; 2) Détermination des forces et faiblesses ; 3) Portrait de la situation de la main-d'œuvre ; 4) Cibler les priorités ; 5) Développer les modules ; 6) Formation , suivi ;
- Sur les comités formés pour diminuer les corps de métier, ça prend des représentants de tous les corps de métier ;
- Pour que ça marche, il faut sortir, aller voir d'autres organisations ;
- EX. 2 : passer de 102 à 54 métiers dominants. Prochain objectif : 27 métiers dominants. Tout cela en s'ajustant avec la réalité des expertises nécessaires.

Pièges :

- Révision de tâches avec ajustement de salaires ; à ne pas faire car c'est un frein à la flexibilité. Au lieu de seulement éliminer les anciennes barrières, on vient d'en monter d'autres.
- L'employeur, avec le temps, se met à interpréter, à étirer l'élastique. La solution est de bien définir les tâches interfonctions.
- Attention à la perte d'expertise, ça peut mener à long terme à une diminution de la qualité du travail. Gagnant à long terme ? Il y a une limite au dégraissage ;
- La flexibilité ne veut pas dire la polyvalence , ça prend des jobs primaires (métiers dominants) et des jobs secondaires (tâches mineures) ;
- Impacts sur le travailleur : attention à l'aspect santé-sécurité et au maintien des expertises. Quels seront les impacts à long terme : réduction de main- d'œuvre ?

Flexibilité basée sur des intérêts :

- Profits pour l'employeur, sécurité d'emploi pour les syndiqués ;
- Espoir de survie, stratégie face à la mondialisation des marchés ou à la privatisation ;
- Retrouver le plaisir de travailler ;
- S'ajuster : c'est soit de passer de 500 employés à 350 employés ou de passer de 500 employés à 500 chômeurs ;
- La compagnie décide d'investir dans de la modernisation, conditionnellement à ce que les employés modernisent leurs méthodes de travail (flexibilité) ;
- La flexibilité , pour que ça fonctionne, il faut qu'il y ait un intérêt commun (employeur/employés) pour augmenter l'efficacité, soit afin de faire face à la concurrence, soit pour le maintien des emplois actuels. Toutes tâches devraient se faire avec le minimum de personnel requis, mais en équipe (ex. : 1 soudeur avec un mécanicien).
- Avec la flexibilité, il y a définitivement possibilité de minimiser ou éliminer la sous-traitance.

Réflexions diverses :

- Pour que ça marche, il faut que ça soit du sérieux. Il faut mettre cartes sur table de part et d'autres, établir des objectifs d'efficacité , qu'il y ait du « gagnant/gagnant » ;
- La flexibilité , ce n'est pas une recette unique. Il faut tenir compte des spécificités de l'organisation avant de faire les choix ;
- Le travail a changé au fil des années. Les outils ont aussi changé. Il faut donc aussi que les travailleurs changent, s'adaptent. Il faut réorganiser le travail, travailler en équipe ;
- Si la flexibilité en vient à instaurer une plus grande efficacité, les travailleurs eux-mêmes y trouvent une plus grande fierté dans leur travail ;
- La flexibilité, ça peut avoir un impact négatif sur les employeurs de la construction : perte d'expertise et les anciens métiers ne sont plus protégés. De nouveaux cours sont offerts par les ministères et ils regroupent plusieurs métiers ensemble.

Rapport de la discussion # 10

Peut-on négocier différemment sans gérer différemment ?

Atelier initié par - Jean Boivin

Qui a participé - Daniel Fontaine, Johanne Despatis, Jean-Claude Bernatchez, Jean-François Piché, Réjean Dufault, Carole Fortier, Jocelyne Lapierre, Claire Tremblay, Fernand Matteau, Douglas Sykes, Yves Gobeil, Pierre Dupuis, Raymond Lafrance, Claude St-Pierre, Serge Marcil, Joanne Poitras, André Valiquette, Gaétan Guérin, Richard Boudreault, Pierre P Séguin, Louise Marchand

Principaux éléments :

- Bien que des approches différentes de négociation existent, les réalités de terrain varient en fonction de la taille des entreprises, du secteur d'appartenance (public / privé), du nombre d'unités d'accréditation dans une entreprise, etc...
- Les **tendances suivantes** ont toutefois paru importantes pour l'ensemble des participants :
 - Négocier et gérer différemment est possible à la condition de :
 - Bien définir de part et d'autre les attentes et les objectifs à atteindre ;
 - Demeurer à un niveau **réaliste et réalisable** d'attentes de façon à ce que les membres syndicaux, autant que les gestionnaires de terrain puissent embarquer dans la nouvelle approche ;
 - Doit exister une grande cohérence entre le mode de négociation et la façon de gérer. Le défi est de **descendre les valeurs** de la nouvelle approche de négociation vers la base. Si cela échoue, la nouvelle approche de négociation aura peu ou pas d'impact sur le terrain et pourra même devenir un irritant. D'où l'importance de **modifier** les façons de travailler et les attitudes ;
 - Demande un **leadership syndical et patronal** important ;
 - Possible si les conditions de **confiance et de respect** sont en place.
- L'approche différente de négociation est souvent possible dans un milieu où le syndicat est fort. Importance de **conserver le rapport de force**.
- L'arrivée d'un **nouveau dirigeant** patronal ou syndical peut mettre en péril de nouvelles approches déjà en place.
- La réalité du secteur public démontre qu'il est difficile de changer véritablement la façon de négocier car il y a un **écart important** entre les véritables décideurs et les niveaux de gestion dans les établissements.

Solutions :

- Fixer un **niveau réaliste d'attente** en fonction de la réalité de chaque entreprise – individu – culture, etc... Définir les rôles de chacun.
- Transposer **l'approche de négociation dans la gestion quotidienne** de l'entreprise. Le défi des exécutifs syndicaux est de travailler à une meilleure compréhension de ses membres des avantages d'une nouvelle approche. Le défi des R.H. est de s'assurer que les gestionnaires, dans leur actions quotidiennes, vont traduire cette nouvelle approche en action.
- Succès passe par le **leadership** des gens impliqués.
- En somme, pour réussir il doit exister une **grande cohérence** entre la façon de faire la négociation et le mode de gestion au quotidien.

Rapport de la discussion # 11

Établir un partenariat efficace

Atelier initié par - Lyne Lemieux

Qui a participé - Claude Arbour, Dominique Larouche, Yvon Clément, Gordon Ringuette, Jean-Claude Dufresne, Claude Émond, François Voisine, Martin Côté, Francine Lévesque, Patricia del Pino, Jovette Létourneau, Claude Guérin, Nicole Héroux Zacad, Véronique Émond, Louise Doyon, Serge Plante, Fernand Cléricy, Jean-Pierre Brizard, Tom Hayden, Francine Goyer, Yvan Alie, Noël Bellehumeur, Lise Boisclair, Tony Focoli, Daniel Gilbert, Denis Légaré, Normand Carrier, Michel Parent, André Lepage, Claudette Leroux, Ginette Forget, Richard Boudreault, Ghislain Paquet, Yvon Gendreau, Luc Favreau, Michel Doré, Patrice Lemire, Marc Auger, Serge Picotte, Jacques Roussil, Jacques Drainville, Jacques Gauvin, Jean Bédard, Josée Pageau, André Ladouceur

Principaux éléments :

LES PARTIES DOIVENT :

- **Définir la notion de partenariat** : on vise une amélioration, la recherche d'une approche gagnant-gagnant, ça prend un engagement premier de la haute direction qui accepte de décentraliser son pouvoir décisionnel, ça se vit différemment selon que l'on œuvre dans le secteur privé ou public.
- **Définition proposée** : volonté réciproque des parties dans un intérêt commun ; partage du pouvoir, du savoir et de l'avoir ; partage de l'information, des orientations, du pouvoir, objectifs, intérêts, respects des contraintes.
- **Définir le mandat, délimiter le partenariat** : initié par l'employeur, partagé par tous et défini conjointement ; se donner des valeurs (ex. : de valeurs d'une organisation inscrite à la I.O.C. : autonomie, transparence, formation continue & maintien des compétences, respect mutuel, communication efficace, sentiment d'appartenance, partenariat, importance du client, le droit à l'erreur et à l'amélioration).
- **Déterminer les raisons** qui motivent l'établissement d'un partenariat.
- **Définir ensemble les objectifs visés** : on veut se donner des balises, un encadrement, clarté et pertinence des objectifs, mécanisme de résolution de problèmes et de recherches conjointes de solutions efficaces.
- **Avoir une volonté, un engagement réciproque** : engagement d'abord de la haute direction. Inscire le partenariat dans la convention collective ; s'assurer de la

cohérence dans le discours et l'action ; revoir et même réaligner la philosophie de gestion.

- **Déterminer les conditions de base essentielles au partenariat** : autonomie des parties : faire intervenir un tiers neutre et qui a la confiance des 2 parties lorsqu'on vise le rétablissement d'un partenariat après une période de turbulence, de crises constantes, de conflits, confiance, transparence, gérer adéquatement le changement en respectant le rythme nécessaire ; créer une ouverture au changement.
- **Se doter de mécanismes de résolution des conflits** tels que la médiation et la formation continue, mécanismes qui permettent de rétablir les conditions du partenariat. Le partenariat se vit comme un processus en constante évolution.
- **Instaurer un processus** qui soit informationnel et/ou consultatif et/ou décisionnel.
- **Déterminer les obstacles potentiels, les contraintes et les pièges à éviter** : éloignement de la base, la taille de l'entreprise et son secteur d'activité.
- **Diffuser « fréquemment »** les résultats, les réussites, tant à l'interne qu'à l'externe.

Rapport de la discussion # 12

Maintenir le rythme après une négociation raisonnée

Atelier initié par - **Benoit Giraldeau**

Qui a participé - Benoît Girardeau, Normand Charron, Denis Robert, Robert Villeneuve, Yvon Blanchard, Nelson Foster, Daniel Villeneuve, Michel Tremblay, Martin Thériault, Mario Savignac, Paul Bourgault, Alain Leblanc, Sarto Paradis, Robert Dupuis, Pierre Bélanger, Réjean Robitaille, Jean-Pierre Gosselin, Luc Gaudreault, Réjean Bercier, Daniel Hélie, Stéphane Paré, Martine DeCarufel, Jean Vinet, Raynald Brassard, Réal St-Pierre, Serge Picotte, Jacques Drainville, Pierre Lefebvre, André Delage, Linda Duchaine, Johanne Cadieux

Principaux éléments :

- La négociation raisonnée est un outil parmi tant d'autres et l'on ne doit pas s'arrêter à cela ;
- Les contrats à long terme sont difficiles pour la vie syndicale ;
- Il faut avoir la conviction que les intérêts respectifs de chacune des parties seront mieux rencontrés avec cette approche ;
- En négociation raisonnée les deux parties doivent apprendre à perdre ;
- Reconnaître l'importance des trois « C » i.e. Communication, Confiance et Culotte (avoir la capacité de se mettre à la place de l'autre partie pour comprendre ses intérêts) ;
- Importance de se préparer adéquatement avant d'aborder un sujet avec l'autre partie ;
- Il faut développer une capacité de se relever et de poursuivre en cas d'échecs ou de difficultés ;
- Il est plus difficile de maintenir le rythme en période de difficultés financières ;
- Certains sujets sont plus difficiles à régler de façon concertée (ex. : les mesures disciplinaires).

Solutions :

- Incorporer une clause de négociation continue pour permettre de poursuivre les discussions pendant la durée de la convention collective.
- Les grands principes peuvent être inscrits dans la convention collective (ex. : transparence, résolution de problèmes, etc.)
- Il faut s'assurer de transmettre l'expertise lors de changements au niveau de la haute direction tant syndicale que patronale ;
- Nommer un gardien de l'approche qui sera une personne qui y croit et qui sera vigilante pour maintenir le cap sur cette approche ;
- Mettre en place un processus permettant de régler le normatif au fur et à mesure que les problèmes se présentent et conserver uniquement le monétaire pour les négociations ;
- Prévoir une série d'outils tels que : structure formelle de partenariat, formation continue et formation des autres intervenants n'ayant pas participé au processus, objectifs communs à réaliser à chaque année, participation du syndicat au comité de gestion de l'entreprise, etc.

Rapport de la discussion # 13

Le partenariat hors crise, est-ce que ça marche ?

Atelier initié par - Mario Gervais

Qui a participé - Jean-Pierre Brizard, Marco Di Francesco, Jerry McSween, Fernand Cléricy, Normand Cadieux, Marcel Mérette, Eric Lévesque, Michel Charron, Francine Lévesque, Jacques Gauvin, Georges Bilodeau, Raynald Bellerive, Lise Boisclair, Martin Côté, René Cummings, Michel Tremblay, Sarto Paradis, Jacques Bernard, Patrice Langevin, Marc Tremblay, Michel Fortin, Raymond Lafrance, Marc Raymond, Micheline Danneau.

Principaux éléments :

- Chez Hydro-Québec, le partenariat est survenu suite à une loi spéciale qui a mis fin à un long conflit de travail. En dehors d'une période de crise, le partenariat peut-il exister ?
- Un participant souligne que le partenariat a été mis sur pied en période de croissance et a survécu par la suite à une crise parce que les valeurs étaient partagées, qu'il y avait des objectifs communs et une entente sur le mode de fonctionnement.
- D'autres participants soulignent que les partenariats les plus durables n'ont pas été créés en temps de crise.
- Quand un partenariat existe, on est mieux préparé à faire face à une crise.
- En dehors de période de crise, on vaque à nos habitudes, on oublie la base et on met en péril le partenariat.
- On se sent plus partenaires quand il y a des résultats, des gestes concrets convenus entre les parties. Une solution imposée nuit au partenariat.
- Les représentants syndicaux sont-ils accusés de coucher avec le boss ? Non, s'il y a des résultats.
- Il faut investir dans le partenariat, former, élargir la participation.
- Il faut une cible (des objectifs communs concrets) pour que ça marche.
- Il faut faire la formation de façon conjointe.
- Il est souligné que nous sommes collectivement en période de crise.

- Il faut négocier avec les gens en contrôle.
- Il faut que le partenariat soit une culture d'entreprise.
- Le partenariat existe depuis environ dix ans ; il est arrivé en période de crise. Depuis un an, avec la relance économique, on laisse le partenariat de côté quand il n'est pas implanté solidement.
- Pour maintenir le partenariat, il faut élargir son implantation et développer une culture de résolution de problèmes.
- Il faut définir les limites et cibler les endroits qui sont les plus propices où implanter.
- Pour maintenir le partenariat, les hauts dirigeants doivent exercer un leadership.
- Il faut que le changement se fasse sentir rapidement.
- Avec la mondialisation, on ne peut pas se permettre de refuser le partenariat.
- Le partenariat peut sauver plus d'emplois qu'un conflit.
- Il faut former les employeurs.
- Le gouvernement devrait-il forcer le partenariat ?

Solutions :

- Implanter le partenariat en dehors des périodes de crise.
- Partager les valeurs, définir des objectifs communs et adopter un mode de fonctionnement.
- Formation conjointe et élargie.
- Implication des dirigeants.
- Élargir la participation au partenariat.
- Volonté des deux parties et suivi.
- Développer une culture d'entreprise basée sur le partenariat, la résolution des problèmes.
- Obtenir des résultats concrets rapidement

Rapport de la discussion # 14

Aménagement et réduction du temps de travail

Atelier initié par - Patrice Lemire

Qui a participé - Johanne Poitras, Laurier Caron, Yvon Blanchard, Daniel Fontaine, Ginette Milord, Jean-Claude Bernatchez, Guy, Harvey, Marc Auger, Mario Basilico, Georges Lannéval, Christian Campbell, Pierre Morin, Jean Montpetit, Robert Cordillone, Claude Langlais, Denis Goulet, Richard Boudreault.

Principaux éléments (sous forme abrégée) :

- Il faut bien discerner l'aménagement du temps de travail et la réduction du temps de travail.
 - Le premier ne vise pas la diminution du nombre d'heures et par conséquent il n'y a pas de baisse de salaire ;
 - Le deuxième entraîne une diminution du nombre d'heures et souvent du salaire ;
- Les objectifs de l'A.R.T.T. (aménagement et réduction du temps de travail) peuvent être multiples :
 - Maintien en emplois (ex. : décroissance de l'industrie, perte de contrat) ;
 - Création d'emplois ;
 - Développement de la relève (ex. : programme de départ à la retraite) ;
 - Amélioration de la qualité de vie des personnes ;
 - Diminution des coûts de main-d'œuvre et de conditions de travail (ex. : nombre de journées de maladie).
- Les programmes d'A.R.T.T. peuvent être volontaires ou obligatoires et ils peuvent être dans la convention collective ou faire l'objet d'une entente hors convention.

Difficultés rencontrées :

- L'expérience de la fonction publique soulevée par quelques participants démontre que la réduction du temps de travail (semaine abrégée) se traduit par une charge de travail équivalente, ce qui n'est pas une amélioration en soi. De plus, il semble difficile d'aménager le temps de travail dans un secteur de service.
- L'expérience de la réduction du temps de travail dans les soins de santé (où il y a pénurie de main-d'œuvre : infirmières) ne semble pas très bien reçue par la partie patronale qui voit dans la réduction du temps de travail un problème de chevauchement des quarts de travail qui est un coût additionnel. On ne calcule malheureusement pas les coûts des salariés en maladie pour surcharge de travail ou absentéisme à répétition.
- La perte de revenu qu'entraîne une réduction du temps de travail semble un obstacle majeur dans un contexte économique difficile (familles monoparentales, taux d'endettement élevé des individus).

- Lorsque l'entente de réduction du temps de travail comporte une compensation financière des salariés, les chances de réussite sont plus grandes (ex. : Alcan et concessionnaires automobiles du Québec).
- Les expériences de Vidéotron, du Syndicat national des employés de garage du Québec (concessionnaires d'automobiles) et celle de la fonction publique démontrent qu'il est difficile de mettre en place des semaines de 3 ou 4 jours avec des journées de 8 ½ heures et plus lorsqu'il y a une forte concentration de femmes. Malheureusement, il y a encore beaucoup de femmes qui s'occupent seules des enfants (garderie et devoirs d'école) et les mécanismes de support (garderie, école) ne sont pas encore adaptés à cette réalité.
- La réduction de la semaine de travail entraîne l'embauche de nouveaux salariés, ce qui est un coût important pour l'employeur. Il est davantage porté vers le temps supplémentaire qui est une alternative moins coûteuse.
- Pour ce qui est des salariés qui font du temps supplémentaire sur une base régulière, la réduction du temps de travail n'est pas souhaitable car ce surplus est souvent budgété...

Solution ou conclusion...

- L'A.R.T.T. semble pour la majorité des participants une approche intéressante pour jouir d'une qualité de vie supérieure, pour permettre aux jeunes de travailler, pour préparer une bonne relève, pour diminuer le taux d'absentéisme et pour améliorer l'efficacité des salariés. Toutefois, la société (gouvernement, salariés, employeurs) ne semble pas prête à mettre tous les efforts nécessaires (ex. : garderies adaptées, baisses de salaire, augmentations des coûts de main-d'œuvre) pour développer cette approche plutôt intéressante...

Rapport de la discussion # 15

Médiation préventive et formation

Atelier initié par - Jovette Létourneau

Qui a participé - Véronique Émond, Louis Champagne, Yves Gobeil, Johanne Despatis, Monique Allie, Daniel Gilbaud, Céline Lamontagne, André Ladouceur

Principaux éléments :

- La médiation est définie dans un sens plus large : un processus de prise de décision, où les parties sont aidées par un tiers qui tente d'améliorer le processus de prise de décision au moyen d'une variété d'habiletés et de techniques et qui aide les parties à atteindre un résultat auquel chacune d'elles peut adhérer.
- Des gens à l'interne peuvent être formés à la médiation. En situation de conflits, les personnes concernées peuvent demander l'intervention d'un pair ou d'un médiateur externe. Toutes les personnes qui suivent une formation en médiation ne font pas nécessairement de médiation. Dans ce cas, la formation leur permet de bien comprendre le processus et d'y participer efficacement.
- Le médiateur interne (le pair), comme le médiateur externe, doit avoir la confiance des parties. Elles doivent s'entendre sur le choix du médiateur. Le médiateur interne, comme le médiateur externe, ne doit pas avoir d'intérêt dans le conflit.
- Le rôle du médiateur est d'abord de sensibiliser les parties au processus de médiation. Les entrevues de pré-médiation permettent aussi de faire un travail préventif.
- Lors de la médiation, il est important que les parties identifient des objectifs précis. Les solutions auxquelles elles arrivent doivent être concrétisées dans une entente finale précise. Des mécanismes de mise en œuvre des solutions retenues doivent être prévus. Parfois, les parties demandent au médiateur de suivre le processus de mise en œuvre.

Solutions :

- On peut recourir à la médiation préventive suite au règlement de conflits par la médiation.
- Les parties sont alors à même de constater l'efficacité du processus de médiation et prêtes à se pencher sur les moyens d'éviter de tels conflits à l'avenir.
- Elles peuvent convenir de se donner des mécanismes de résolution de conflits, comme la médiation.
- Un système de gestion de conflits peut être «conventionné» ou non.

Rapport de la discussion # 16

Le vieillissement de la main d'œuvre

Atelier initié par - Léon Samuel

Qui a participé - Serge Picotte, Jacques Drainville, Denis Matteau, Denis Paré, Réjean Robitaille, Kathleen Longpré, Pierre Lefebvre, Mario Savignac, René Cyr, Richard Boudreault, Jean-Claude Dufresne, Yvan Alie, Suzan Desmarais.

Principaux éléments :

- La situation actuelle dans les métiers ne permet pas le compagnonnage.
- Les employeurs recherchent des gens pleinement formés plutôt que favoriser la formation ou le développement en entreprise.
- La situation actuelle dans les métiers est porteuse de conflit entre les jeunes employés et ceux approchant de la retraite.
- Même si l'espérance de vie a augmentée pour la majorité de la population active, il reste que dans les métiers de la construction, et dans certains autres métiers (très physique) l'espérance de vie est plus basse.
- Ni pour les employeurs ni pour les syndicats, la prise de conscience du problème relatif au vieillissement de la population n'est encore réellement amorcée. Les représentants syndicaux ne semblent pas envisager le prolongement de la carrière au delà de la période d'admissibilité à la retraite.
- Les standards de formation exigés par les employeurs semblent trop élevés en fonction du type de travail à effectuer.
- On incite les jeunes à se diriger vers des carrières prestigieuses sans tenir compte des réalités du monde du travail.

Solutions :

- Tous les intervenants devraient favoriser l'établissement d'un système de compagnonnage (en se basant sur l'exemple de certains pays scandinaves).
- Valoriser l'accompagnement des plus jeunes par les plus anciens dans l'entreprise; pour diminuer les conflits : accroître la fierté des travailleurs plus expérimentés.
- Poursuivre l'établissement de programme scolaire plus flexibles entre le secondaire et le collégial (CEGEP Édouard-Montpetit – DEP et DEC en certaines techniques).
- Évaluer les besoins en main-d'œuvre pour les prochaines années.

Rapport de la discussion # 17

La confrontation si nécessaire, pas nécessairement la confrontation

Atelier initié par - Normand Carrier

Qui a participé - Dominique Larouche, Normand Cyr, Daniel Hélie, André Sasseville, Jean Boivin, Luc Favreau, Pierre Lefebvre, Michel Quenneville, Gaétan Guérin, Richard Lapointe, Alain Leblanc, Ginette, Milord, Jean-François Piché, Normand Carrier

Principaux éléments :

CONSACRER NOS ENERGIES SUR LES SERVICES PLUTÔT QUE LA CONFRONTATION.

Mots clés résumant les discussions

- Établir les principes directeur de fonctionnement entre les parties;
- Former des comités paritaires avec les bonnes personnes;
- Tenir compte des changements d'intervenants (patronal ou syndical);
- Essentiel de trouver un intérêt commun;
- Tenir compte de l'importance de déceler un gain;
- Nécessité de partager le pouvoir;
- Respecter les expériences passées;
- Établir une relation de confiance, notamment, par la transparence;
- Penser globalement et agir localement;
- Impliquer tous les niveaux hiérarchiques et intervenants;
- Nécessité de repenser les intérêts;
- Volonté ferme et en montrer les signes;
- Fonctionner en réglant des petits problèmes;
- Reconnaître la compétence de l'autre;
- Établir une liste de sujets prioritaires;
- Faire de la négociation raisonnée apparaît motivant pour les parties si on travaille dans le positif;
- Communiquer l'information;
- Limite importante : on ne peut négocier de façon raisonnée sur tous les sujets.

Rapport de la discussion # 18

Savoir collaborer tout en gardant son identité

Atelier initié par - Kateri Lefebvre

Qui a participé - Claudette Leroux, Ginette Forget, Alain Drapeau, Élie Cyr, Luc Gaudreault, Yvon Gendreau, Claire Picard, Marc Brassard, Michel Lachapelle, Linda Duchaine, Paul Bourgault, Pierre Bélanger, Sabin Daigle, Réal Savard, Serge Plante, Joanne Poitras, Daniel Fontaine, Martin Thériault, Michel Ste-Marie, Ghislain Paquet, Nicole Héroux Zacad, Julien Perron, Maryse Tremblay, Louise Turbide, Philippe Ouimet, Jean-Pierre Gosselin, Robert Villeneuve, Michel Parenteau, Pierre Dupuis, Yvon Clément, Michel Parent

Principaux éléments :

- Est-ce qu'on est capable de garder son identité comme syndicat, comme employeur ;
- Malaise face à ce processus (partenariat) ;
- Plus facile de perdre ses troupes du côté syndical, on se doit rester sur nos gardes ;
- Peut créer des problèmes avec les membres ;
- Vouloir préserver l'ancienne image limite le partenariat et rend incapable de faire certaines choses ;
- Qu'est-ce que veut faire des intérêts divergents ;
- Malaise face à ce processus dans le fait d'y embarquer ;
- Quand ça va bien pas de problèmes : moins bien on se questionne et le syndicat fait face à la critique ;
- Pour les gestionnaires : certains collaborent moins, niveau hiérarchique moins élevé peut faire tomber les ententes ;
- Patronal : cohérence entre les décideurs, peur de perdre le pouvoir peut freiner la démarche ;
- Patron la difficulté aux changements de rôle il devient plus coach, ne sont pas tous rendus aux mêmes niveaux, aliénation du pouvoir ;
- Est-ce qu'on peut changer vraiment nos identités ;
- Qui mène : le travail reste le même seule la manière change ;
- Syndicat défend encore ses travailleurs ;
- L'employeur dit donner une place de choix au syndicat et que celui-ci devient un interlocuteur privilégié ;
- Leader syndical a un rôle d'éducation vis-à-vis ses membres dans tout nouveau processus ;
- Très fragile la barrière entre le patron et l'exécutif syndical et elle ne doit pas être franchie. Trop de contacts pourra engendrer perte d'identité ;
- Résistance aux changements : la forme est moins importante pour les membres, c'est le résultat qui compte ;

- L'employeur est aussi privilégié d'avoir un syndicat, car lors de changements, c'est important pour un accès plus facile aux employés ;
- Même si le syndicat doit évoluer, les principes de base doivent rester les mêmes ;
- Partenariat initié par l'employeur en temps de crise ou lors de réorganisation ;
- Syndicat peut initier pour tenter de régler des problèmes ;
- Garder son identité ou la confiance des membres ;
- Passage pas facile pour la partie patronale : rôle de décision à rôle de concertation ;
- Ensemble de choses ; pas un bloc, garder ses valeurs partie de l'identité qui se transforme, loi de majorité ne s'applique plus comme avant.

Solutions :

- Changer les rôles et éviter le conflictuel ;
- Savoir faire connaître aux gens nos limites ;
- Partager avec la base et la faire cheminer ;
- Délimiter les rôles de chacun et se remettre en question continuellement ;
- Chacun garde son rôle ;
- Communication fréquente avec ses membres même si l'approche est différente ;
- Philosophie à changer autant patronal que syndical (partenariat) ;
- Le syndicat se doit de mettre ses membres au courant lorsqu'il entreprend la démarche du partenariat pour éviter de perdre son identité ;
- Éviter d'embarquer dans toutes les résolutions de problèmes : ex. gestion de l'absentéisme ;
- Reconnaissance par l'employeur de la structure salariale ;
- Protéger les intérêts de ses membres pas de crainte de perdre son identité ;
- Si je collabore, j'affirme mon identité, je développe mon autonomie et m'affirme davantage comme syndicat ;
- Clairement définir les rôles : le patron continue son rôle de gestionnaire, le syndicat son rôle de protection et de respect des employés ;
- La partie patronale doit aussi vendre le processus à ses cadres de tout niveau ;
- Chercher l'accord des membres, rester coller à sa structure ;
- Les délégués doivent devenir porte-parole, ils sont plus près de la base ;
- Ils sont importants pour ne pas perdre notre identité, ils sont gardiens de l'image du syndicat.

Rapport de la discussion # 19

Utiliser et garder le génie ouvrier

Atelier initié par - Nelson Foster

Qui a participé - Voisine François, Gagnon André, Robert Denis, Charron Normand, Gilbert Gaston, Arbour Claude.

Principaux éléments :

Utiliser et garder le génie ouvrier

- Donne un meilleur rendement.
- Implications (ex. : entreprise et employés, pour un meilleur investissement).
- Augmentation de la productivité.
- Formation d'équipes (groupes de solution de problèmes).
- Utilisation de consultants pour la formation des employés et des cadres.
- Demande de l'écoute et du respect de part et d'autre.
- Rencontre entre les travailleurs (consultations dans le but d'en arriver à un meilleur résultat).
- Utiliser le génie ouvrier avec la technique des ingénieurs.

Valorisation des idées

- Valoriser les idées des travailleurs par le génie ouvrier pour l'optimisation des équipements qu'ils ont à manipuler et à optimiser.
- Mettre en place un processus de consultation et de suivi des dossiers.
- Consultation pour l'achat d'équipements nouveaux afin de rendre le travailleur plus à l'aise avec son poste de travail.
- Publiciser les résultats des équipes qui ont apporté des idées innovatrices.

- Trouver un bon incitatif afin d'impliquer les travailleurs et travailleuses à émettre leurs idées afin d'optimiser les méthodes de travail.
- Se servir de l'expérience et du vécu des travailleurs de plancher en plus de la technique des ingénieurs afin de faire un meilleur amalgame des idées dans le but d'optimiser les méthodes et les équipements de travail afin de les rendre plus productifs.

Conclusion

- Donc en utilisant le génie ouvrier des travailleurs et les techniques des ingénieurs, cela permet de valoriser les deux groupes et la fusion des idées de ces groupes donnera des résultats plus concluants et satisfaisants.

Rapport de la discussion # 20

Comment gérer des employés au mitant de leur vie professionnelle OU comment raviver la flamme

Atelier initié par - **Ginette Milord**

Qui a participé - Monique Allie, Louise Turbide, Maryse Tremblay, Léon Samuel

Principaux éléments :

- Les employés au mitan forment une majorité de la force de travail présentement ; il y a un écart entre la société et les entreprises au niveau des groupes d'âge et on croit qu'un équilibre au niveau des groupes d'âge doit être valorisé :
 - Plus âgés : sagesse, support, mémoire collective, préparer la relève ;
 - Mitan : utilité, qualité de vie ;
 - Jeunes : nouveauté, enthousiasme, énergie, changement.

- Les employés au mitan ont en moyenne dans la quarantaine, ont 10, 15, 20 ans d'expérience dans l'entreprise, ont des conditions de travail intéressantes, ont une sécurité d'emploi qui :
 - les emprisonnent souvent, les empêchant de bouger, empêchant souvent la mobilité ;
 - ne se sentent pas utiles et paradoxalement ont très besoin d'être utiles,
 - ne se sentent pas reconnus ;
 - font un travail qui est devenu souvent routinier parce qu'ils le connaissent bien et peuvent le faire les yeux fermés souvent ;
 - n'ont pas l'habitude du changement ;
 - n'ont presque plus de gens plus âgés pour les guider, n'ont plus de jeunes pour les stimuler ;
 - n'ont pas l'impression d'avoir du pouvoir sur leur travail ou sur l'entreprise ;
 - ont moins d'énergie et beaucoup de responsabilités extérieures au travail (adolescents,).

- Le sentiment de fierté n'est pas présent, on vit beaucoup de grisaille dans les entreprises et dans la société.
- On a valorisé beaucoup autour des dernières années la productivité, la compétition.
- La solidarité et la collaboration ne sont plus des valeurs reconnues et valorisées.
- Chaque employé a besoin d'être reconnu et connu tel qu'il est.

Quelques pistes de solutions :

- Travailler sur la fierté face à l'entreprise et face à son travail.
- Impliquer les employés au mitan dans les processus de réorganisation du travail (entre autres).
- La formation comme outil d'implication, comme outil de gestion du changement, comme outil de fierté.
- Tenter d'atteindre et de maintenir dans les entreprises un équilibre au niveau de la pyramide des âges en questionnant entre autre les horaires de travail, les conditions de travail, le niveau de temps supplémentaire, les programmes de préretraite, de sorte de pouvoir créer des postes à même coût.
- Tenter de concilier des valeurs apparemment contradictoires :
 - Compétition vs collaboration
 - Financier vs humain (ou social)

RECOMMANDATION AU MINISTÈRE DU TRAVAIL

- Piloter, avec les partenaires syndicaux et patronaux, une étude coûts/bénéfices sur la stratégie des individus et celle des entreprises en regard de la gestion du temps supplémentaire, afin de sensibiliser tant les employés que les employeurs aux coûts d'une telle stratégie :
- **Coûts** : tous les coûts directs et indirects au niveau des individus, de l'entreprise et au niveau de toute la société ;
- **Bénéfices** : tous les bénéfices au niveau individuel, d'entreprise et de société.

Rapport de la discussion # 21

Comment améliorer les communications entre les comités conjoints et les employés – gestionnaires qui en sont exclus

Atelier initié par - Alain Larrivée

Qui a participé - plusieurs personnes

Pistes de solutions :

- Pour les employés de bureau : par **intranet**
- Pour les employés de production : **journal d'usine** très coloré (graphiques, symboles, bandes dessinées)
- **Faire connaître aux employés la nature des travaux** des différents comités, les objectifs, les résultats obtenus, etc.
- Mesurer la satisfaction sur le plan de communication par un questionnaire rempli par les employés d'usine, l'analyse du **questionnaire** est réalisée par le comité conjoint et les recommandations sont faites par celui-ci.
- Information et rétroaction sur un projet à l'aide d'un **kiosque**.
- **Panneau d'affichage mobile** se promenant d'un département à l'autre.
- Amener la résolution de problème le plus près possible des employés concernés.
- Informer les employés de la problématique et des intérêts de chacune des parties avant de débiter le comité.
- Développer la culture de résolution de problèmes parmi tous les gestionnaires et les employés.
- Informations de personne à personne ; rien de mieux que le **bouche à oreille**
- **Réunion d'équipe de travail** à une certaine fréquence. Les équipes de travail forment leurs propres groupes de travail pour solutionner leurs problèmes.
Réunions des chefs d'équipe pour permettre la communication inter équipe. Comité conjoint en place pour l'élaboration des grands projets.
- Quand c'est nécessaire, on trouve les bons moyens de communication.
- Faire des **rencontres générales** pour informer les employés des résultats des équipes de travail.
- **Vidéo** en circuit fermé (information écrite, par image, etc.)
- Pas de réponse magique, multitude de solutions possibles selon grosseur de l'entreprise, la problématique, etc.
- **Demander aux employés comment ils veulent recevoir l'information.**
- **Journal de bord** pour communiquer l'information entre les équipes en rotation.
- Communiquer par **bandes dessinées** les comportements en santé et sécurité, sur le harcèlement, etc.
- **Prendre exemple sur le journal syndical** : simple, dessin, etc.

Rapport de la discussion # 22

Qu'est-ce qu'on fait après les changements ?

Atelier initié par - Denis Goulet

Qui a participé - Denis Goulet, Michel Boissonneault, Dominique LAROUCHE, André Delage, Johanne Cadieux, Marc Branard, Hervé Leslay, Marie Théberge, Pierre Lefebvre, Jean-Marie Gauthier

Principaux éléments :

- Difficultés de trouver une relève.
- Le suivi est exigeant pour les officiers-ères du syndicat et pour les représentant-es de l'employeur.
- Le suivi des changements est lourd de responsabilités.
- Le danger nous guette constamment de recourir aux vieilles habitudes.
- Les changements des officiers du syndicat ou du personnel de direction n'est pas nécessairement facile à vivre.
- L'importance est dans le suivi. Notre succès dépend de la qualité du suivi que l'on accorde aux changements.
- Il faut se donner des mécanismes permanents.
- Ne pas oublier nos rôles.
- Une difficulté importante réside dans l'équilibre fragile entre les relations du travail de type traditionnel et de type partenariat.
- On insiste sur le fait de prendre le temps qu'il faut pour implanter la nouvelle culture du changement dans l'entreprise. Plus cette nouvelle culture est implantée, meilleures sont les chances qu'elle résiste aux intempéries.
- Se donner un «contrat social» c'est-à-dire convenir d'entente formelle de partenariat à long terme semble être un autre gage du maintien de la culture de changements.
- Vérifier régulièrement le processus de la démarche (annuellement).
- Dans les entreprises où la culture du changement est rendue à maturité, les tiers ne sont pas nécessairement nécessaires, sauf pour le développement de questions nouvelles.

Rapport de la discussion # 23

L'intervention syndicale dans les années 2000

Atelier initié par - Paul Bourgault

Qui a participé - Claude Rioux, Serge Picotte, Jacques Drainville, Jerry McSwean, Marco Di Francesco, Linda Duchaine, Suzan Desmarais, Alain Drapeau, Luc Gaudrault, Jean-Paul Lizotte, Jacques Roussil, Jean-Pierre Brizard, Daniel Fontaine, René Cummings, Micheline Danneau, Sylvain Parent, Louise Turbide, Michel Fortin, Maryse Tremblay, Marc Raymond, Michèle Frégeau, Pierre Lefebvre, Laurier Caron, Guy Harvey, Daniel Villeneuve, Louise Marchand, Stéphane Paré, Denis Matteau, Joanne Poitras, André Lepage, Reynald Bourque, Benoît Giraldeau, Marcel Mérette, Jacques Denommé, Marc Tremblay, Lyne Lemieux, Jean Montpetit, Jacques Gauvin, Martin Thériault, Johanne Despatis, Annick Laberge.

Principaux éléments :

- Établir le rôle du syndicat avant et maintenant – Faire une comparaison.
- On s'aperçoit que les résultats sont sensiblement les mêmes.
- Les rôles sont les mêmes mais ce sont les moyens qui changent.
- De spécialiste en moyens de pression à collaborateur.
- Un rôle d'influence dans les décisions de l'employeur.
- Aller chercher le pouls des employés directement sur le plancher.
- Champs d'intervention : développement des compétences de gestion
- Intéressement aux problématiques de l'employeur
- Confusion dans les rôles : Syndicat, Compagnie et les 2 ensemble.
- Rôle futur du Syndicat : Développer des orientations sociales, économiques et politiques.
- Développer des expertises différentes.
- Développer le côté travail-famille.
- Développer les communications auprès des membres.
- Mobiliser les membres quand l'enjeu est grand, c'est facile..... après c'est autre chose.
- Avec les enjeux de la mondialisation – le rôle syndical doit s'ajuster.
- Les travailleurs impliqués dans le syndicat le sont trop (implication sociale, trop de dossiers.... Manque de temps).

Et dans 25 ans ?

- Le Syndicat doit avoir une vision et une planification à long terme.
- Le Syndicat doit se fixer des buts et objectifs à atteindre.
- Attention dans la lourdeur du système (revoir la structure syndicale).
- Implication des jeunes.
- La raison d'être du syndicat doit rester la même c'est les moyens qui doivent changer.
- S'intéresser à des choses que le syndicat ne s'intéressait pas il y a 10 ans.
- S'interroger sur la réorganisation du travail en entreprise.
- Les syndicats ont toujours réagi et non agi.
- Partenariat : Faire attention de ne pas devenir « le » gestionnaire.
- Ne pas demeurer dans le traditionnel.

Solutions :

- Mise en place d'écoles syndicales afin de préparer la relève.
- Être à l'écoute des membres.
- Développer une vision et une planification à long terme.
- Impliquer les jeunes : implication et participation dans leur quotidien (représentation sectorielle dans un domaine donné ex. : internet).
- Intervenir tout de suite, à l'école par la formation touchant le syndicalisme.
- Session de formation syndicale à l'embauche des nouveaux employés.

Rapport de la discussion # 24

Le partenariat dans un contexte de décroissance, est-ce possible ?

Atelier initié par - Gaétan Guérin

Qui a participé - Marc Thibault, Élie Cyr, Louis Champagne, Gaston Gilbert, Laval Villeneuve, Philippe Ouimet, Jean-Claude Dufresne, Mario Samson, Réal Savard, Annick Laberge, Marc Tremblay, Alain Leblanc, Raynald Bellerive, Robert Larouche, Jacques Bernard, Jean Boivin

Principaux éléments :

- Le contexte peut amener à se repositionner sur la façon de négocier.
- Partenariat est un mot Tabou.
- Conditions nécessaires à une gestion de la décroissance :
 - Mesures de maintien à l'emploi ;
 - Attrition – retraites
 - Mesures de ré affectation
 - Formation
- Les besoins pour justifier la décroissance vont permettre ou non de pouvoir appliquer le partenariat;
- La décroissance amène une gestion de crise et n'est pas propice au partenariat.
- Le partenariat est une approche plus globale;
- Une autre approche : la négociation basée sur les intérêts (NBI);
- La décroissance est reliée à la mondialisation : c'est une conséquence;
- Difficile d'embarquer dans une démarche quand on ne sait pas où on va;
- Il faut qu'il y ait une justification pour expliquer le bien-fondé des coupures;
- Alignement jusqu'en haut de la pyramide et jusqu'à la base;
- On est dans un contexte de lutte défensive pour préserver des emplois;
- Le partenariat n'est pas une solution ou une fin en soi ; c'est un moyen, un outil;
- Les attentes sont trop fortes vs le partenariat.

Rapport de la discussion # 25

Partenariat dans le secteur public : illusion ou réalité ?

Atelier initié par - **CLAUDE GUÉRIN**

Qui a participé - Robert Villeneuve, Léon Samuel, Yvan Alie, Jovette Létourneau, André Ladouceur, Michel Doré, Richard Lapointe, Claire Tremblay, Danielle Fredette, Richard Boudreault, Serge Marcil, Denis Plante, Jean Lachance, Lise Boisclair, Denis Légaré, Michel Parent, Jean-François Piché

Principaux éléments (sous forme abrégée) :

- Nécessité de bien identifier les intervenants (national vs local et politique vs direction).
- Le partenariat peut fonctionner : ça dépend des sujets. La réorganisation du travail est souvent la porte d'entrée du développement de l'approche partenariat.
- Ce qui amène le syndicat à l'approche de partenariat, c'est souvent la crainte de perdre des emplois et la dégradation de la qualité de vie au travail pour les employés.
- Il est important pour le syndicat qui fait des concessions que l'employeur en fasse également ultérieurement pour démontrer aux employés que le syndicat avait raison de privilégier une approche de partenariat.
- Dans l'établissement du partenariat, il est important que les employés soient bien informés et consultés pour les mettre en état de confiance.
- Il est important de poser des gestes clés dans le quotidien, rapidement et développer des outils.
- Développer les comités d'organisation du travail et de référer les bons sujets au comité concerné (comité des relations de travail vs comité d'organisation du travail).
- Le changement dans l'organisation du travail devient une opportunité de développer la coopération patronale/syndicale (le cas de la santé mentale peut générer un intérêt commun).
- Le partenariat peut être altéré par l'intervention d'un tiers (le gouvernement et la récupération du 6 %).
- Dans le secteur hospitalier, une contrainte au partenariat : l'importance du pouvoir des médecins.
- Dans le partenariat, il est important de conserver son identité (syndicat – employeur)
- La sous-traitance est souvent citée comme incitatif pour le syndicat à privilégier une approche de partenariat.

Solutions :

- Privilégier l'organisation du travail pour introduire et développer l'approche de partenariat.
- Y aller par étape, avec des projets précis, concrets et des actions sur le terrain.
- Agir rapidement.
- Impliquer les employés, les informer régulièrement et les consulter.

Rapport de la discussion # 26

La démocratisation et les nouvelles formes de négociation

Qui a convoqué le groupe - Marc Thibeault

Qui a participé - Yves Tremblay, Claire Simard, Pierre Deschênes, Sabin Daigle, Yves Provost, Kateri Lefebvre, Renaud Paquet, Denis Paré, Aldéi Darveau, Monique Richard, Marc Tremblay, Claude Rioux, Guy Bilodeau, Denis Plante, Jean Lachance, Guy Harvey, Raynald Bourque

Principaux éléments (sous forme abrégée) :

- Comment dans une approche de concertation transférer ce qui se passe à la table de négociation au plancher ? Ça ne descend pas au plancher ; il faut essayer de convaincre les travailleurs.
- Il faut aller chercher les préoccupations, les besoins, les intérêts des travailleurs à la base.
- Une façon d'impliquer la base est de donner une information régulière (chaque semaine) aux membres – Qu'est-ce qui se passe lors de la négociation concertée ? Où on est rendu ? Aller rencontrer des gens partout dans la compagnie.
- Rencontrer des petites unités. Consulter les personnes sur les irritants en se respectant et en ne « blastant » personne. Identifier les gestes clés à faire. Instaurer des mécanismes à la grandeur de l'organisation.
- Travailler les résistances des niveaux de supervision à vivre une approche concertée.
- S'asseoir pour définir les problèmes.
- C'est plus complexe au niveau syndical de descendre.
- Les solutions sont à la base. Comment impliquer la base dans le processus, dans la prise de décision. La prise de décision par la base.
- La responsabilisation des personnes entre les périodes de négociation.
- Ne pas oublier que c'est un long processus de changement des personnes, changer les mentalités.
- Travailler le climat de travail, la qualité de vie au travail.
- Être crédible comme négociateur.
- Maintenir la transparence.
- Démêler la négociation et l'organisation du travail.
- Ne pas perdre son identité.

Rapport de la discussion # 27

Les conditions de réussite d'une réorganisation

Atelier initié par - Marco Di Francesco

Qui a participé - 20 personnes

Solutions :

- Prendre le temps d'aller chercher les mandats tant du côté syndical que patronal, une démarche de changement doit être ancrée avant de prendre la mer;
- S'assurer que les directions syndicales et patronales sont engagées dans la démarche;
- Prévoir que chaque partie va y trouver son compte (gains mutuels);
- S'assurer de la transparence pour maintenir le lien de confiance;
- Conclure une entente signée et intégrée à la convention collective pour éviter qu'une des parties décide de reculer ;
- Établir des mécanismes conjoints de contrôle et de suivi;
- Valider régulièrement auprès de ceux qui vont les vivre et s'assurer qu'ils sont à l'aise avec.

Rapport de la discussion #28

Conditions de succès du partenariat

Atelier initié par - **Jean-François Piché**

Qui a participé -

Principaux éléments :

- Se donner des objectifs communs (Ex : adhérer à la mission de l'organisation, réduction de la semaine de travail) ;
- Donner de la formation;
- Souvent, il faut une situation de crise ou un besoin de changement;
- Définir la notion de partenariat par chacune des parties;
- Trouver des intérêts communs;
- Importance d'impliquer une masse critique (membres des syndicats et dirigeants);
- Tenir compte des rôles de chacun;
- Comprendre qu'il y a nécessairement des intérêts divergents;
- Le partenariat peut être difficile particulièrement avec des enjeux monétaires.

- Transparence, ce qui implique :
 - Parler des vrais problèmes;
 - Transmettre toutes les informations à l'autre partie;
 - Capacité de recevoir l'information;
 - Leadership fort des deux côtés;
 - Respect.

- Importance des résultats, que chacun y gagne quelque chose;
- Importance de régler rapidement les problèmes;
- Mesurer les résultats;
- Impliquer un consultant externe pour établir la confiance;
- Aide externe pour résoudre les problèmes trop complexes;
- Importance d'identifier de nouveaux objectifs pour maintenir la démarche;
- Commencer la démarche au niveau des instances décisionnelles.

Rapport de la discussion # 29

Les conventions de longue durée ont-elles un avenir?

Atelier initié par - Michel Boissonneault

Qui a participé -Michel Boissonneault, Jovette Letourneau, Lise Boisclair, Philippe Ouimet, Sophie Desgagné, Elkeurti , René Cyr, Daniel Fontaine, Denis Goulet, Réjean Robitaille, Jean Claude Dufresne, Raynald Brassard, Richard Lapointe

Principaux éléments (sous forme abrégée) :

- Avec des conventions de courte durée, les membres avaient l'impression d'être consultés. Avec des conventions de longue durée, ils ont l'impression d'être moins consultés, et les participants constatent une diminution du rapport de force;
- Dans un contexte de conventions de longue durée, nous assistons à une transformation de la demande de service au niveau des organisations syndicales;
- Cela demande davantage de formation et d'information aux membres;
- Pour les syndicats on constate l'importance de se garder des marges de manœuvre pour des changements dans les conventions collectives;
- Les participants constatent que les durées des conventions collectives ont augmenté depuis 95;
- Plus récemment on a noté cependant que plus les conventions sont longues, les parties ont tendance à y prévoir des formules d'indexation;
- Plus particulièrement vis à vis la vie syndicale dans le cadre de ce genre de conventions, les participants ont constaté la nécessité de redéfinir la mission syndicale.

Rapport de la discussion # 30

Formation et développement des individus dans les organisations

Atelier initié par - Lyne Lemieux

Qui a participé - Robert Villeneuve, Louise Turbide, Jean-Paul Lizotte, Johanne Despatis, Maryse Tremblay, Claire Picard, Stéphane, Paré, Léon Samuel, Claude Arbour

Principaux éléments :

- Comme dans n'importe quelle démarche, il faut l'engagement de la direction et communication des approches vers la base;
- Donne une plus grande valeur ajoutée à la qualité des ressources d'une organisation;
- Suscite la motivation autant des employés qui devraient être formés que des gestionnaires qui ont motivé ces employés;
- Identifier les besoins individuels et collectifs;
- Évaluer les besoins afin de permettre le choix judicieux du mécanisme de formation et / ou développement;
- Faut parfois créer / initier un besoin (on peut parfois avoir de la difficulté à identifier nos propres voies de développement afin de rencontrer nos objectifs de rendement, atteindre le niveau de compétences attendu;
- Respecter minimalement les exigences de la loi 90 et même tenter de les surpasser;
- S'engager dans la voie du développement des individus, c'est un engagement social de l'entreprise, un meilleur gage de réussite de l'ensemble de l'organisation et permet de développer un sentiment d'appartenance dans l'organisation;
- La démarche crée des attentes de la part des apprenants qu'il faut gérer (ex. prendre le temps pour évaluer le transfert des apprentissages, favoriser les conditions d'apprentissage);
- Procéder à un plan de développement afin de permettre à toute catégorie de personnel d'avoir accès à la formation et au développement (pas réserver uniquement au personnel cadre, gestionnaires);
- En lien avec mission et valeurs de l'organisation;
- Cohérence entre le discours et l'action;
- Exemple de mécanismes de formation et développement : Formation conjointe, formation sur le tas, pairage, mentorat, jumelage, groupe d'apprentissage dans l'action etc.

Liste des personnes participantes

1. **Alie Yvan**, Secrétariat et communications, Québec
2. **Allard Claude**, Ass. Nat. Des travailleurs en tuyauterie et calorifugeurs, local 618, FTQ – CTC, Montréal
3. **Allie Monique**, Fédération des infirmières et infirmiers du Québec, Montréal
4. **Arbour Claude**, Gaz Métropolitain, Représentant syndical, Montréal
5. **Auger Marc**, Syndicat national des employés de garage du Québec inc., Québec
6. **Beauregard Yves**, Noranda CCR, Représentant patronal, Montréal Est
7. **Bédard Jean**, Partagec inc., Représentant syndical, Québec
8. **Bélanger Pierre**, American Biltrite (Canada) Ltd., Vice-président, R.H., Sherbrooke
9. **Bélanger Pierre**, Directeur des ressources humaines – STCUQ, Québec
10. **Bellehumeur Noël**, Tembec inc., Groupe des produits forestiers, Agent de relations (syndiqué), Ville-Marie
11. **Bergeron Jules**, Association nationale des travailleurs en réfrigération, climatisation et protection incendie, Local 3, Montréal
12. **Bergeron Richard**, Commission scolaire du Lac-Saint-Jean, Représentant syndical, Alma
13. **Bernard Jacques**, Abitibi consolidated (Kénogami), Conseiller, ressources humaines, Jonquière
14. **Bernatchez Jean-Claude**, Centre de recherche sur le travail, UQTR, Trois-Rivières
15. **Bilodeau Guy**, Conseiller syndical, Service des relations du travail, CSN, Montréal
16. **Bilodeau Georges**, Raycan SEC, Représentant patronal, Cap de la Madeleine
17. **Blanchard Yvon**, Ministère de l'agriculture, pêche et alimentation, Saint-Hyacinthe
18. **Boisclair Lise**, Direction des études et des politiques, Ministère du travail, Québec
19. **Boissonneault Michel**, FTPF-CSN, Québec
20. **Boivin Jean**, Professeur, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec
21. **Bond Alain**, POULIOT MERCURE, Montréal
22. **Boudreau Richard**, Direction régionale Saguenay Lac St-Jean, Emploi-Québec, Chicoutimi
23. **Bourgault Paul**, Domtar inc. (Windsor), Syndicat des travailleurs des pâtes et papier (CSN), Windsor
24. **Bourque Raynald**, École de relations industrielles - Université de Montréal, Montréal
25. **Bourret Pierre**, Fiducie Desjardins, Représentant patronal, Montréal
26. **Brassard Marc**, Produits forestiers Alliance, Représentant patronal, Donnacona
27. **Brassard Raynald**, Médiateur - conciliateur, Ministère du travail, Québec
28. **Brizard Jean-Pierre**, Groupe Permacon inc., Représentant patronal, Ville d'Anjou
29. **Brûlé Guy**, Concassage Mont-Bruno, Représentant syndical, Boucherville
30. **Cadieux Johanne**, Cégep du Vieux Montréal, Syndicat des employés de soutien (CSN), Montréal
31. **Cadieux Normand**, Direction qualité de vie au travail, Hydro-Québec, Montréal
32. **Campolieto Mike**, Bureau conjoint de Montréal (SVTI) FTQ, Montréal
33. **Carette Denis**, Ministère de l'industrie, du commerce, de la science et de la technologie, Québec
34. **Caron Laurier**, Centrale de l'enseignement du Québec (CEQ), Québec
35. **Carrier Normand**, Directeur général – STCUQ, Québec
36. **Champagne Louis**, Hydro-Québec, Président, Syndicat prof. des ingénieurs d'Hydro-Québec, Montréal
37. **Champagne Richard**, Provigo, Représentant patronal, Montréal
38. **Charest Denis**, Avocat, Lavery de Billy, Montréal
39. **Charron Jacques**, Gaz Métropolitain, Vice-président des ressources humaines, Montréal
40. **Charron Michel**, Gaz Métropolitain, Représentant syndical, Montréal
41. **Charron Normand**, Amcor Twinpak inc., Directeur de l'exploitation, Granby
42. **Chevalier Éric**, Abitibi consolidated (Division Port Alfred), Directeur des ressources humaines, La Baie
43. **Chicoyne Jacques**, Médiateur - conciliateur, Ministère du travail, Montréal
44. **Clément Yvon**, Iron Ore Canada, Syndicat des Métallos (FTQ), Sept-Îles
45. **Côté Martin**, Chef de l'exploitation – STCUQ, Québec
46. **Cummings René**, Chemins de fer QNSL Sept-Îles, Syndicat des Métallos (FTQ), Sept-Îles
47. **Cyr Élie**, Abitibi consolidated (Kénogami), Président du syndicat CSN, Jonquière

48. **Cyr Normand**, Entretien – STCUQ, Québec
49. **Cyr René**, Communauté urbaine de Montréal, Représentant syndical, Montréal
50. **Daigle Sabin**, Abitibi Consolidated (Kénogami), Président du syndicat SCEP, Jonquière
51. **Danneau Micheline**, Thomas & Betts inc. (St-Jean-sur-Richelieu), Chef de service, ressources humaines – Iberville, Iberville
52. **Darveau Aldéi**, QUALISYS, A. Darveau & Associés, Val David
53. **Del Pino Patricia**, Conseillère en ressources humaines, Pierrefonds
54. **Delage André**, Cegep du Vieux Montréal, Syndicat des employés de soutien (CSN), Montréal
55. **Denommé Jacques**, Vidéotron Ltée, Syndicat des employés de Vidéotron Ltée, Montréal
56. **Deschênes Pierre**, Université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi
57. **Desgagné Sophie**, Tembec inc., Groupe des produits forestiers, Représentante patronale Ville-Marie
58. **Desmarais Suzan**, Domtar inc. (Windsor), Direction des ressources humaines, Windsor
59. **Despatis Johanne**, Adjudex inc., Service d'arbitrage et de médiation, Montréal
60. **Di Francesco Marco**, Société du Port de Montréal, Président du syndicat FEESP – CSN, Montréal
61. **Doré Michel**, Conseiller syndical - Service Relations du travail – CSN, Montréal
62. **Doyon Louise**, Présidente, Conseil consultatif du travail, Montréal
63. **Drainville Jacques**, Frigidaires Canada, Secrétaire financier, Représentant syndical, L'Assomption
64. **Drapeau Alain**, Abitibi Consolidated (Kénogami), Représentant syndical (CSN), Jonquière
65. **Dubois Michel**, Union des opérateurs de machinerie lourde, local 791, Montréal
66. **Duchaine Linda**, Commission scolaire du Lac-Saint-Jean, Syndicat du soutien technique de la CS du Lac-Saint-Jean (CSN), Alma
67. **Dufault, Réjean**, DUFALT et associés, Longueuil
68. **Dufresne Jean-Claude**, Centrale des syndicats démocratiques, Montréal
69. **Dumas Yoland**, Directeur de portefeuille, Fondation, Montréal
70. **Dupuis Jocelyn**, Conseil conjoint, FTQ construction, Montréal
71. **Dupuis Pierre**, Syndicat canadien de la fonction publique - FTQ – CTC, Montréal
72. **Dupuis Robert**, Médiateur - conciliateur, Ministère du travail, Montréal
73. **Elkeurti Mohamed**, Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, Montréal
74. **Énard Claude**, Ville de Montréal, Représentant patronal, Montréal
75. **Émond Véronique**, SICO inc., Représentante patronale, Longueuil
76. **Favreau Luc**, DGRT, ministère du Travail, Montréal
77. **Fontaine Daniel**, Communauté urbaine de Montréal, Représentant syndical, Montréal
78. **Forget Ginette**, Fiducie Desjardins, Vice-présidente, exécutif syndical, Pointe-aux-Trembles
79. **Fortier Carole**, Fédération des caisses populaires de Montréal, Directrice, Montréal
80. **Fortin Michel**, FTPF-CSN, Québec
81. **Foster Nelson**, Abitibi Consolidated (Division Port Alfred), Syndicat national des employés des pâtes et papier de Port-Alfred (CSN), La Baie
82. **Fredette Danielle**, Directrice, Prévention et partenariats, Ministère du travail, Montréal
83. **Frégeau Michèle**, Ciment St-Laurent, Conseillère principale, Relations avec les employés, Ville Mont-Royal
84. **Gagnon André**, Fjordcell inc. (Groupes Cascades), Président du Syndicat CSN, Jonquière
85. **Gagnon Brigitte**, Raycan SEC, Représentante patronale, Cap-de-la-madeleine
86. **Gaudreault Luc**, Abitibi Consolidated (Division Alma), Représentant syndical, Alma
87. **Gauthier Jean-Marie**, FEESP – CSN, Montréal
88. **Gauthier Normand**, Sous-ministre du travail, Ministère du travail, Montréal
89. **Gauvin Jacques**, Partagec inc., Représentant patronal, Québec
90. **Gendreau Yvon**, Fédération des producteurs de lait du Québec, Syndicat des employés des fédérations agricoles, Longueuil
91. **Gervais Mario**, Hydro-Québec, Syndicat des technicien-ne-s d'Hydro-Québec, Local 957, SCFP-FTQ, Montréal
92. **Gibeault Diane**, Consultante en animation et formation pour la gestion du changement, Ottawa
93. **Gilbert Gaston**, Abitibi Consolidated (Division Port Alfred), Syndicat national des employés des pâtes et papier de Port-Alfred (CSN), La Baie

94. **Gildersleeve Stephen**, Associé senior, Conseiller en management, Le Groupe CFC inc., Montréal
95. **Giraldeau Benoît**, Épiciers unis Métro-Richelieu - Bœuf Mérite, Direction des ressources humaines, Montréal
96. **Gobeil Yves**, Conseiller syndical, FTPF-CSN, Chicoutimi
97. **Gosselin Jean-Pierre**, Fédération des caisses populaires de Montréal, Conseiller principal en relation de travail, Montréal
98. **Goulet Denis**, CISP, Confédération des syndicats nationaux, Montréal
99. **Goyer Francine**, Tembec inc., Groupe des produits forestiers, Syndicat Travailleurs - TEMFORT INC., Guigues
100. **Goyette Martine**, Service fédéral de médiation conciliation, DRH Canada, HULL
101. **Gravel Louis**, Chemins de fer QNSL Sept-Iles, Syndicat Métallos FTQ, Sept-Iles
102. **Guérin Claude**, Ville de Lévis, Directeur des ressources humaines, Lévis
103. **Guérin Gaétan**, Abitibi consolidated (Kénogami), Directeur des ressources humaines, Jonquière
104. **Hallé Bruno**, Communauté urbaine de Montréal, Représentant patronal, Montréal
105. **Harvey Guy**, Syndicat national des employés de garage du Québec inc., Québec
106. **Hayden Thomas**, Médiateur - conciliateur, DGRT, Ministère du travail, Montréal
107. **Hébert Marjolaine**, GRH Solutions, Buckingham
108. **Hébert Martine**, Ordre des conseillers en relations industrielles du Québec, Montréal
109. **Hélie Daniel**, Gaz Métropolitain, Syndicat des employés de Gaz Métropolitain inc. (CSN), Montréal
110. **Héroux-Zacard Nicole**, Hydro-Québec, Représentante patronale, Montréal
111. **Hétu Claude**, Syndicat canadien de la fonction publique FTQ – CTC, Montréal
112. **Labbé Julie**, Fjordcell inc. (Groupes Cascades), Directrice des ressources humaines, Jonquière
113. **Laberge Annick**, Conseil canadien de distribution alimentaire, Montréal
114. **Labrecque Michel**, Réseau d'amélioration continue, Boucherville
115. **Lachaine Alain**, Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, Local 501, FTQ, St-Léonard
116. **Lachance Jean**, Ville de Québec, Syndicat des employés manuels de la Ville de Québec, Québec
117. **Lachapelle Michel**, Produits forestiers Alliance, Direction des ressources humaines, Donnacona
118. **Ladouceur André**, Médiateur arbitre et membre de la Corporation des CRI, Magog
119. **Lafrance Raymond**, Associé sénior, directeur équipe concertation et relations de travail, Groupe CFC inc., Montréal
120. **Lalonde Guy**, Service fédéral de médiation conciliation, DRH Canada, HULL
121. **Lalonde Suzanne**, Centre de formation des représentants patronaux à la CLP, Montréal
122. **Lalonde Yves**, Vidéotron Ltée, Syndicat des employés de Vidéotron Ltée, Montréal
123. **Lamarche François**, CSN, Montréal
124. **Lamontagne Céline**, Conseillère syndicale, FEESP – CSN, Montréal
125. **Langevin Patrice**, Communauté urbaine de Montréal, Représentant patronal, Montréal
126. **Lapalme Denis**, Fonds de Solidarité de la FTQ, Montréal
127. **Lapierre Jocelyne**, Fiducie Desjardins Représentante patronale, Montréal
128. **Lapointe Richard**, Coordonnateur, Service des relations du travail – CSN, Montréal
129. **Larouche Dominique**, Olymel-Flamingo, Conseiller en relations du travail, St-Simon
130. **Larouche Robert**, Commission scolaire du Lac-Saint-Jean, Syndicat des employés manuels du soutien scolaire du Lac-Saint-Jean, Alma
131. **Larrivée Alain**, Communauté urbaine de Montréal, Représentant patronal, Montréal
132. **Leblanc Alain**, Abitibi Consolidated (Kénogami), Représentant syndical, SCEP, Jonquière
133. **Lecourt Roger**, Sous-ministre adjoint du travail, Ministère du travail, Québec
134. **L'Écuyer Pierre**, Médiateur - conciliateur, DGRT, Ministère du travail, Montréal
135. **Lefebvre Pierre**, Centrale de l'enseignement du Québec, Montréal
136. **Lefebvre Pierre**, Médiateur - conciliateur, DGRT, Ministère du travail, Québec
137. **Légaré Denis**, Ville de Québec, Directeur de division, Relations et conditions de travail, Québec
138. **Lemieux Lyne**, Ordre des conseillers en relations industrielles du Québec, Montréal
139. **Lemire Patrice**, Syndicat national des employés de garage du Québec inc., Québec
140. **Lepage André**, Communauté urbaine de Montréal, Syndicat canadien de la fonction publique, local 301, Cols bleus regroupés de Montréal, Montréal
141. **Leroux Claudette**, Fiducie Desjardins, Représentante syndicale, Montréal-Nord

142. **Lessard Jacques**, Directeur régional, Service fédéral de médiation conciliation, Département des ressources humaines, Montréal
143. **Létourneau Jovette**, Avocate et médiatrice, St-Denis de Brompton
144. **Lévesque Éric**, Conseiller syndical, Fédération Nationale des communications, Montréal
145. **Lévesque Francine**, Coordonnatrice Formation et sécurité routière – STCUQ, Québec
146. **Lizotte Jean-Paul**, Produits forestiers Alliance, Syndicat des pâtes et papier de Donnacona (CSN), Pont-Rouge
147. **Longprés Kathleen**, Noranda CCR, Direction des ressources humaines, Montréal Est
148. **Marchand Louise**, Directrice, Relations de travail et recherche sociopolitique, Conseil du Patronat du Québec, Montréal
149. **Marcil Serge**, Télé-Québec, Syndicat des employés de radio-télédiffusion de Télé-Québec, Montréal
150. **Marcoux Denis**, Fédération des employés des services publics (CSN), Montréal
151. **Maschino Dalil**, CRITE Ministère du travail, Montréal
152. **Matteau Denis**, Noranda CCR Représentant syndical, Montréal-Est
153. **Matteau Fernand**, Directeur, DGRT, Ministère du Travail, Montréal
154. **McSween Jerry**, Société du Port de Montréal, Trésorier du Syndicat FEESP – CSN, Montréal
155. **Mérette Marcel**, Abitibi Consolidated (Division Alma), Direction des ressources humaines, Alma
156. **Milord Ginette**, Directrice du transport – STCUQ, Québec
157. **Mireault Réal**, Services de médiation et d'arbitrage R.M. inc., Montréal
158. **Montpetit Jean**, Équipe concertation et relations de travail, Groupe CFC inc., Montréal
159. **Morin Pierre**, FIPOE - Fraternité Inter-provinciale des ouvriers en électricité, Montréal
160. **Mouradian Georges**, Raycan SEC, Direction des ressources humaines, Cap-de-la-Madeleine
161. **Ouimet Philippe**, Télé-Québec, Syndicat des employés en radiotélédiffusion de Télé-Québec, Montréal
162. **Pageau Josée**, Partagec inc., Représentante patronale, Québec
163. **Papillon Gilles**, Produits forestiers Alliance, Syndicat des pâtes et papier de Donnacona (CSN), Pont-Rouge
164. **Paquet Ghislain**, Iron Ore, Usine de boulettage, Support organisationnel, R.H., Sept-Iles
165. **Paquet Renaud**, Université du Québec à Hull, Hull
166. **Paradis Sarto**, Petro-Canada, Directeur, ressources humaines, Montréal
167. **Paré Denis**, Abitibi Consolidated (Division Port Alfred), Syndicat national des employés des pâtes et papier de Port-Alfred (CSN), La Baie
168. **Paré Stéphane**, Épiciers unis Métro-Richelieu - Bœuf Mérite, Représentant patronal, Montréal-Nord
169. **Paré Yves**, Fonds de Solidarité de la FTQ, Montréal
170. **Parent Michel**, Communauté urbaine de Montréal, Syndicat canadien de la Fonction publique, Local 301, Cols bleus regroupés de Montréal, Montréal
171. **Parent Sylvain**, FTPF – CSN, Québec
172. **Parenteau Michel**, Vidéotron ltée, Syndicat canadien de la fonction publique (FTQ), Montréal
173. **Perron Julien**, Médiateur - conciliateur, DGRT, Ministère du travail, Montréal
174. **Perron Laval**, Abitibi Consolidated (Division Port Alfred), Syndicat national des employés des pâtes et papier de Port-Alfred (CSN), La Baie
175. **Picard Claire**, Conseillère à l'emploi, SPGQ, Québec
176. **Piché Jean-François**, Conseiller syndical SPII - Trois-Rivières, Trois-Rivières
177. **Picotte Serge**, Frigidaires Canada, Président du syndicat FTQ, L'Assomption
178. **Plante Denis**, Ville de Québec Syndicat canadien de la Fonction publique, Québec
179. **Plante Serge**, Société minière Raglan du Québec Ltée, Directeur des ressources humaines, Rouyn-Noranda
180. **Postras Joanne**, Fédération des infirmières et infirmiers du Québec, Montréal
181. **Provost Micheline**, Société Radio Canada, Présidente du syndicat des communications de Radio-Canada, Montréal
182. **Provost Yves**, Ville de Montréal, Service Approvisionnement et soutien technique, Montréal
183. **Quenneville Michel**, Directeur de l'entretien – STCUQ, Québec
184. **Raymond Marc**, Thomas & Betts inc. (St-Jean-sur-Richelieu), Président d'union, Iberville
185. **Richard Monique**, Médeure-conciliature, DGRT, ministère du Travail, Montréal

186. **Ringuette Gordon**, Syndicat des Métallos, Sept-Iles
187. **Rioux Claude**, Coordonnateur - FTPF-CSN, Québec
188. **Robert Denis**, Amcor Twinpak inc., Représentant patronal, Granby
189. **Robitaille Réjean**, Fédération des producteurs de lait du Québec, Syndicat des employés des fédérations agricoles, Longueuil
190. **Roussil Jacques**, Cegep du Vieux Montréal, Direction du service des ressources humaines, Montréal
191. **Sabourin Diane**, Service d'arbitrage Diane Sabourin inc., Montréal
192. **Samson Mario**, Abitibi Consolidated (Kénogami), Représentant syndical (CSN), Jonquière
193. **Samuel Léon**, Direction des études et des politiques, Ministère du travail, Québec
194. **Sansfaçon Michel**, Centre de formation des représentants patronaux à la CLP, Montréal
195. **Sasseville André**, Langlois Gaudreau, Avocats, Montréal
196. **Savard Réal**, Abitibi Consolidated (Kénogami), Représentant syndical (CSN), Jonquière
197. **Savignac Mario**, Cegep du Vieux Montréal, Service des ressources humaines, Montréal
198. **Séguin Pierre P**, Services pré-hospitaliers Laurentide-Lanaudières, Directeur, Mirabel
199. **Simard Claire**, Abitibi Consolidated (Division Port Alfred), Syndicat national des employés des pâtes et papiers de Port-Alfred, SP, labaie
200. **Ste-Marie Michel**, Équipe concertation et relations de travail, Groupe CFC inc., Montréal
201. **St-Pierre Claude**, SICO inc., Représentant patronal, Longueuil
202. **Sykes Douglas**, Vidéotron Itée, Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) FTQ-CTC, Charlesbourg
203. **Théberge Marcel**, Ministère de l'industrie, du commerce, de la science et de la technologie, Québec
204. **Thériault Martin**, Iron Ore Canada, Représentant syndical, Sept-Iles
205. **Thérien Suzanne**, Médiateure - conciliatrice, DGRT, Ministère du travail, Montréal
206. **Thibault Marc**, Abitibi Consolidated (Division Port Alfred), Syndicat national des employés des pâtes et papier de Port-Alfred (CSN), La Baie
207. **Tremblay Claire**, Médiateure - conciliatrice, DGRT, Ministère du travail, Montréal
208. **Tremblay Jean-Pierre**, Services d'arbitrage et de médiation Tremblay inc., Montréal
209. **Tremblay Marc**, Abitibi Consolidated (Division Port Alfred), Superviseur du personnel, La Baie
210. **Tremblay Maryse**, Office franco-québécois pour la jeunesse, Directrice de l'administration, Montréal
211. **Tremblay Michel**, Chemins de fer QNSL Sept-Iles, Directeur général, Sept-Iles
212. **Tremblay Yves**, Abitibi Consolidated (Division Port Alfred), Syndicat national des employés des pâtes et papier de Port-Alfred (CSN), La Baie
213. **Turbide Louise**, Office franco-québécois pour la jeunesse, Agent comptable – Représentante syndicale, Montréal
214. **Valiquette André**, Équité dans l'entreprise inc., Beauport
215. **Vallée Émile**, Conseiller politique, Fédération des travailleurs du Québec, Montréal
216. **Villeneuve Daniel**, Secrétaire adjoint, Conseil consultatif du travail et de la main d'œuvre, Montréal
217. **Villeneuve Laval**, Abitibi Consolidated (Kénogami), Directeur services, Jonquière
218. **Villeneuve Robert**, Abitibi Consolidated, Représentant patronal, Jonquière
219. **Vinet Jean**, Hydro-Québec, Montréal
220. **Voisine François**, Concassage Mont-Bruno, Direction des ressources humaines, Boucherville
221. **Wagner Pier**, Équipe concertation et relations de travail, Groupe CFC inc., Montréal
222. **Zoccoli Tony**, Bureau conjoint de Montréal (SVTI) FTQ, Montréal

Le Comité organisateur

Jean Boivin, Université Laval

Normand Cadieux, Hydro-Québec

Luc Favreau, Ministère du Travail

Denis Goulet, Confédération des syndicats nationaux

Michel Labrecque, Réseau des entreprises de classe mondiale

Raymond Lafrance, Le Groupe CFC inc.

Lyne Lemieux, Ordre des CRI du Québec

Jacques Lessard, Service fédéral de médiation et de conciliation,
Développement des ressources humaines, Canada

Louise Marchand, Conseil du Patronat du Québec

Monique Richard, Ministère du Travail

Émile Vallée, Fédération des travailleurs et travailleuses
du Québec

Jean Vinet, Hydro-Québec



En collaboration avec le Service fédéral
de médiation et de conciliation

Canada