



Ordre des conseillers  
en ressources humaines  
et en relations industrielles  
agrés du Québec

**Notre mission, votre réussite**

Certifié ISO 9001:2000

# Relations du travail au Québec

## Bilan et perspectives d'avenir

Rapport du comité de travail  
de l'Ordre des conseillers  
en ressources humaines et  
en relations industrielles  
agrés du Québec

Le Programme de partenariat syndical-patronal a  
contribué financièrement à la réalisation de ce projet

Les opinions exprimées dans ce document ne reflètent pas  
nécessairement celles du gouvernement du Canada

Avril 2005

Canada

M. Jacques Dignard, CRIA  
Vice-président, ressources humaines, Fédération Desjardins

M. Gilles Dulude, CRIA  
Consultant, Synergroupe, Ressources humaines inc.

M. Michel Grant, CRIA  
Professeur, Département des sciences administratives, Université du Québec à Montréal

M. Patrice Jalette, CRIA  
Professeur, École de relations industrielles, Université de Montréal

M. Pierre-David Tremblay, CRIA  
Vice-président exécutif, Fraternité des policiers et policières de la ville de Montréal

- ◆ Personne-ressource

Mme Tania Claes  
Doctorante, École de relations industrielles, Université de Montréal

---

## AVANT-PROPOS

---

Depuis la présentation du rapport de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec intitulé *Relations du travail : Nouvelles pratiques* en 1992, les contextes économique, législatif et social du Québec se sont pour le moins transformés. Les pressions qu'exercent les marchés internationaux sur la compétitivité de nos organisations québécoises se sont accrues, la technologie se développe à un rythme soutenu, la législation se transforme et la main-d'œuvre change de visage. Ces tendances de fond étaient déjà présentes en 1992, mais il est clair qu'elles se sont accentuées au cours des dernières années et ont conduit le milieu des relations industrielles à entamer des démarches à la fois d'adaptation et d'innovation.

De plus, avec l'accroissement de la compétition internationale depuis le début des années 1990, les enjeux pour nos industries québécoises se sont déplacés vers des zones économiques émergentes comme la Chine et l'Inde. Les employeurs ont cherché activement la flexibilité sous toutes ses formes afin de s'adapter rapidement à un contexte en mouvance. Sans compter les avancées technologiques qui ont exercé et exercent encore des pressions sur les organisations et les systèmes de relations industrielles (ex. : méthodes d'organisation du travail, robotisation, implantation de systèmes d'information, etc.). Malgré le contexte difficile, les syndicats ont su conserver une influence dans les milieux du travail au Québec.

Quant à la main-d'œuvre, la transformation est indéniable dans les organisations : différentes générations et communautés culturelles se côtoient avec chacune leurs valeurs et besoins. Les organisations ont dû reconnaître cette transformation, mais elles ont encore beaucoup de chemin à faire, compte tenu que ces transformations n'en sont qu'au début.

Ces transformations soulèvent plusieurs questions. Quel est le bilan des relations du travail au Québec depuis 1992? Quels défis particuliers ces transformations ont-elles suscités pour les organisations et les professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail? Que faut-il faire pour relever ces défis? Quel est l'avenir pour la profession et les relations du travail au Québec?

### **Le mandat du comité consistait à :**

- dresser un bilan de l'évolution des relations du travail depuis 1992;
- présenter les défis actuels auxquels font face les organisations québécoises et les professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail;
- établir les perspectives d'avenir.

Ce document vise à susciter la réflexion et la discussion au sein de l'Ordre sur les enjeux liés à la gestion des ressources humaines et aux relations du travail ainsi qu'au devenir de la profession. Il est destiné aux praticiens et praticiennes de la gestion des ressources humaines et des relations du travail. Il montre la volonté de l'Ordre de participer au développement de la réflexion sur les relations du travail au Québec. Ce faisant, l'Ordre contribue à l'avancement de la profession et de la pratique de la gestion des ressources humaines et des relations du travail au Québec.

Il est à noter que le comité fait la distinction entre « fonction ressources humaines et relations du travail » et « service des ressources humaines et des relations du travail ». La fonction se définit comme l'ensemble des pratiques visant à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés aux diverses étapes du cycle d'emploi. Elle touche et implique tous les gestionnaires de l'organisation. C'est-à-dire qu'elle est « partagée » entre les divers paliers et services, chacun ayant un rôle à jouer dans l'implantation, l'application et le suivi des pratiques de gestion des ressources humaines et des relations du travail mises en place. Quand il parle du service des ressources humaines et des relations du travail, le comité fait référence à l'unité administrative spécialisée, qui n'implique que les professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail.

---

## AVANT-PROPOS

---

La composition du comité manifeste la préoccupation de l'Ordre de refléter l'éventail des champs d'intervention de ses membres : gestion des ressources humaines, relations du travail et recherche. Ses membres, qui possèdent une vaste expérience pratique ainsi qu'une connaissance étendue et diversifiée du domaine ont réfléchi ensemble sur la situation des relations du travail et de la gestion des ressources humaines au Québec avant de proposer des pistes de réflexion et des recommandations.

Jacques Dignard, CRIA

Gilles Dulude, CRIA

Michel Grant, CRIA

Patrice Jalette, CRIA

Pierre-David Tremblay, CRIA

Tania Claes, M.B.A.

---

## TABLE DES MATIÈRES

---

<b>1. Relations du travail au Québec : bilan de la dernière décennie</b>	<b>5</b>
1.1 Situation du secteur syndiqué.....	6
1.1.1 Le taux de présence syndicale.....	6
1.1.2 Les conflits de travail.....	6
1.1.3 Les griefs.....	8
1.2 Concertation.....	9
1.2.1 Contrat social.....	9
1.2.2 Négociation basée sur les intérêts (NBI).....	9
1.2.2 Concertation entre partenaires socio-économiques.....	10
1.3 Changements législatifs.....	11
1.3.1 Révision de la <i>Loi sur les normes du travail</i> .....	11
1.3.2 <i>Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre</i> .....	12
1.3.3 <i>Loi sur l'équité salariale</i> .....	12
1.3.4 Modification de l'article 65 du <i>Code du travail</i> .....	13
1.3.5 Modification de l'article 45 du <i>Code du travail</i> .....	13
1.3.6 Création de la Commission des relations du travail.....	13
1.3.7 Abolition des décrets de convention collective.....	14
1.3.8 <i>Loi sur les régimes complémentaires de retraite</i> .....	14
1.4 Contenu de la convention collective.....	15
1.4.1 Clauses contractuelles.....	15
1.4.2 Clauses normatives.....	16
<b>2. Principaux défis en gestion des ressources humaines et en relations du travail</b>	<b>18</b>
2.1 Trouver un équilibre entre efficacité et équité.....	19
2.2 Mobiliser, mobiliser et mobiliser!.....	20
2.2.1 Partage de l'information.....	20
2.2.2 Amélioration et développement des compétences.....	21
2.2.3 Participation des employés et des syndicats.....	22
2.3 Attirer et conserver une main-d'œuvre qualifiée.....	23
2.3.1 Une main-d'œuvre vieillissante.....	24
2.3.2 Coexistence intergénérationnelle dans les organisations.....	25
2.3.3 Conciliation travail-vie personnelle.....	26
2.3.4 Une main-d'œuvre diversifiée.....	28
<b>3. Défis pour les professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail</b>	<b>31</b>
3.1 Constats quant à l'influence des professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail dans les organisations.....	32
3.2 Orientations pour accroître la crédibilité et l'influence des professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail dans les organisations.....	33
3.2.1 Penser « stratégique ».....	33
3.2.2 Gérer le quotidien.....	34
3.2.3 Gérer le changement.....	34
3.2.4 Faire preuve d'ouverture.....	34
3.2.5 Acquérir et valoriser des compétences clés.....	35
3.2.6 Alliances de la fonction ressources humaines avec les opérations.....	36
<b>4. Constats et recommandations</b>	<b>37</b>
<b>Conclusion</b>	<b>49</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>51</b>

**CHAPITRE 1.**  
**RELATIONS DU TRAVAIL AU QUÉBEC : BILAN DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE**

---

## 1. RELATIONS DU TRAVAIL AU QUÉBEC : BILAN DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE

---

Dans ce chapitre, le comité fait le bilan des dix dernières années quant à certains aspects clés des relations du travail au Québec : situation du secteur syndiqué, concertation et changements apportés à la législation du travail et au contenu des conventions collectives. Il est nécessaire de présenter ce bilan avant de considérer les principaux défis que nos organisations québécoises auront à relever dans les prochaines années.

### 1.1 Situation du secteur syndiqué

---

#### 1.1.1 Le taux de présence syndicale

En ce qui concerne la situation du secteur syndiqué au Québec, rappelons quelques statistiques. Le taux de présence syndicale au Québec se maintient autour de 40 % depuis 1997 (voir tableau 1). En 1992, il était de 49,7 % (Noreau, 1994), un des taux le plus élevé atteint. Par la suite, il y a eu une baisse jusqu'en 1997, année où le taux s'est stabilisé. Le Québec se situe au premier rang au Canada et en Amérique du Nord pour le taux de présence syndicale.

Régions	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Québec	41,7	40,0	39,8	40,2	40,7	40,7	41,4
Ontario	30,0	29,5	28,3	28,4	28,0	28,3	28,7
Reste du Canada	33,2	32,7	32,3	32,0	32,0	31,5	31,2
Etats-Unis	15,6	15,4	15,3	14,9	14,8	14,5	14,3

\* Excluant le secteur agricole, sauf pour les États-Unis où il est inclus.

Source : Ministère du Travail (2004a), *La présence syndicale au Québec en 2003*, (Québec), Direction de la recherche et de l'évaluation.

De plus, selon le ministère du Travail (2004a), à l'instar de ce que l'on observe en Amérique du Nord, le secteur privé québécois affiche un taux de présence syndicale beaucoup plus faible que celui du secteur public, soit de 28,6 % en 2003 comparativement à 81,4 % pour le secteur public. Les secteurs affichant les taux de présence les plus élevés sont ceux des administrations publiques (78,3 %), des services d'enseignement (78,5 %) et des services publics (80,9 %).

À l'opposé, les secteurs présentant les proportions les plus faibles sont ceux des services professionnels, scientifiques et techniques (9,3%), l'hébergement et des services de restauration (11,2%) (ministère du Travail, 2004a).

#### 1.1.2 Les conflits de travail

Sur le plan des conflits de travail, nous observons une diminution du nombre d'arrêts de travail au Québec, qui est passé de 158 en 1992 à 115 en 2003 (tableau 2), tous secteurs et compétences confondus. Par contre, les deux dernières années ont été pires quant aux jours-personnes perdus.

La durée moyenne des conflits est pour sa part passée de 55 jours pour la période 1983-1992 à 65 jours de 1993 à 2002 soit une augmentation de 18 % selon une étude récente du ministère du Travail (Sauvé et Robitaille, 2005).

---

## 1. RELATIONS DU TRAVAIL AU QUÉBEC : BILAN DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE

---

---

Tableau 2 : Conflits de travail, travailleurs touchés et jours-personnes perdus - 1992-2003

---

Années	Nombre de conflits au cours de l'année	Travailleurs touchés	Jours-personnes perdus
1992*	158	16 164	419 647
1993**	167	47 361	516 984
1994	136	12 907	318 922
1995	96	47 944	508 659
1996	104	14 696	387 339
1997	103	22 502	324 020
1998	124	98 982	723 609
1999	155	25 257	652 747
2000	125	24 554	345 640
2001	112	52 597	488 867
2002	109	22 094	1 009 517
2003	115	19 944	879 004

---

\* Source : Ministère du Travail (*diverses années, Statistique – Travail : les arrêts de travail*).

\*\* Source : Ministère du Travail (*diverses années, Statistique – Travail : les arrêts de travail*).

Afin de mettre ces chiffres en perspective, précisons que, sur une période un peu plus longue, le bilan de la décennie 1990-2000 (tableau 3) est relativement positif par rapport aux décennies antérieures, puisqu'on remarque un déclin de l'ampleur des conflits de travail. Alors que, pour la décennie 1981-1990, le nombre moyen de jours-personnes perdus pour cause de conflits de travail s'est établi à un peu plus de 1 500 000 jours-personnes, cette moyenne a diminué de plus du triple, passant à un peu moins de 500 000 jours-personnes au cours de la dernière décennie. Si nous pouvons dire que la situation s'améliore depuis quelques années quant au nombre de conflits, la situation est beaucoup moins positive sur les plans de leur ampleur et de leur durée.

---

Tableau 3 : Conflits de travail au Québec, 1966 à 2000 – moyennes annuelles par période de cinq ans

---

Période	Nombre	Jours-personnes
1966-70	143,2	1 546 004
1971-75	260,8	2 430 440
1976-80	343,0	3 572 051
1981-85	297,6	1 541 356
1986-90	246,6	1 574 948
1991-95	145,2	481 200
1996-00	122,2	486 673

---

Source : Boivin (2002)

---

## 1. RELATIONS DU TRAVAIL AU QUÉBEC : BILAN DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE

---

### 1.1.3 Les griefs

---

Tableau 4 : Évolution du nombre de décisions arbitrales 1992-2004

---

Année	Nombre de décisions arbitrales
1992-1993	2591
1993-1994	2324
1994-1995	2141
1995-1996	1962
1996-1997	1828
1997-1998	1621
1998-1999	1710
1999-2000	1547
2000-2001	1468
2001-2002	1602
2002-2003	1703
2003-2004	1725
2004-2005	1503

---

Source : Direction générale des politiques et de la recherche - Ministère du Travail/Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (2005), compilations spéciales.

Les griefs constituent un autre élément susceptible d'aider à faire un bilan des relations du travail au cours de la dernière décennie. Le tableau 4 montre qu'une diminution importante des griefs ayant fait l'objet d'une décision arbitrale s'est amorcée depuis le début de la période. En gros, environ il y a environ 1000 griefs de ce type de moins par année aujourd'hui qu'en 1992-1993 soit une diminution se situant aux alentours de 40%.

Il faut aussi considérer qu'il y a bon an mal an environ deux mille autres griefs qui font l'objet d'un règlement hors cour à chaque année selon des données fournies par le ministère du Travail et le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre. Les griefs ont le plus souvent pour cause des questions disciplinaires, l'interprétation de la convention collective, l'affichage des offres d'emplois ou les promotions, les heures supplémentaires ainsi que les salaires et les primes (Conference Board 2004). La procédure de règlements des griefs reste vue comme inefficace, c'est-à-dire que le processus est lent, coûteux en temps et en ressources et que les parties restent campées sur leurs positions. Les expériences récentes d'allègement de la procédure et de réduction des délais n'ont néanmoins pas eu vraiment de succès (Hébert et al., 2003). Ces critiques de même qu'une pratique des relations du travail davantage orientée vers la concertation sont susceptibles d'expliquer cette tendance à la baisse des griefs et le grand nombre de règlement hors cour.

---

## 1. RELATIONS DU TRAVAIL AU QUÉBEC : BILAN DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE

---

### Bref rappel de la situation du secteur syndiqué

- ✓ Le taux de présence syndicale au Québec est d'environ 40 %.
- ✓ Le taux de présence syndicale dans le secteur privé québécois est de 28,6 %.
- ✓ Le taux de présence syndicale dans le secteur public québécois est de 81,4 %.
- ✓ Il y a une diminution du nombre d'arrêts de travail au Québec.
- ✓ Les conflits tendent à durer plus longtemps.

## 1.2 Concertation

---

Au cours de la dernière décennie, le mot concertation a été sur toutes les lèvres en relations du travail. D'ailleurs, le renouvellement des relations du travail proposé par le comité en 1992 misait beaucoup sur le développement de la concertation tant dans les milieux de travail qu'entre les partenaires socio-économiques. Avant d'aborder la question de la concertation entre partenaires institutionnels, nous traiterons des contrats sociaux et de la négociation basée sur les intérêts (NBI) qui ont été des moyens privilégiés utilisés au cours de la dernière décennie afin de développer la concertation dans les milieux du travail au Québec.

### 1.2.1 Contrat social

La question des contrats sociaux a créé de nombreux espoirs dans le domaine des relations du travail. Le contrat social est une entente complémentaire à la convention collective comportant une obligation de paix industrielle pour toute sa durée. Les ententes de ce type, conclues entre 1990 et 1993, prévoyaient la participation syndicale à la gestion de l'entreprise par l'entremise de comités paritaires, l'accès du syndicat à l'information financière et des mesures de formation de la main-d'oeuvre. Ces mesures visaient la flexibilité de la main-d'oeuvre, la stabilité de l'emploi et l'intéressement des salariés. Ces ententes témoignaient d'une certaine vision du développement à long terme des entreprises qui passait par la paix industrielle et des relations plus stables. Lors du premier rapport, le comité a recommandé fortement que le *Code du travail* (L.R.Q. c.C-27) soit ajusté pour tenir compte des contrats sociaux, notamment en abolissant la limite de trois ans qui était alors imposée à la durée des conventions collectives au Québec. Le déplafonnement de la durée des conventions collectives en 1994 semble cependant avoir fait perdre l'intérêt pour les contrats sociaux (Mayer et Bourque, 1999), l'engouement étant aujourd'hui disparu. Le déplafonnement de la durée de la convention collective est ce qui reste de plus concret de ce mouvement. L'épisode des contrats sociaux, s'il témoigne d'une volonté d'améliorer les relations entre les parties, montre aussi qu'il n'y a pas véritablement de panacée en relations du travail et que tant la gestion des ressources humaines que les relations du travail demeurent malheureusement vulnérables aux phénomènes de mode.

### 1.2.2 Négociation basée sur les intérêts (NBI)

Le recours à des méthodes de négociation dites nouvelles entre les parties a été fort en vogue au Québec au cours des dix dernières années. Les parties patronale et syndicale ont souvent été initiées par des formateurs à ce que certains appellent la « négociation raisonnée », d'autres la « négociation intégrative », la « négociation gagnant-gagnant » ou la « négociation basée sur les intérêts » (NBI) qui est l'expression retenue ici (Deschênes et al., 1998).

---

## 1. RELATIONS DU TRAVAIL AU QUÉBEC : BILAN DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE

---

Les résultats d'une enquête effectuée par le ministère du Travail (2002) révèlent que ce type de négociation a répondu aux attentes de plus de la moitié des négociateurs répondants, tant sur le plan du processus de la négociation que sur celui des ententes qui en ont résulté. Toujours selon cette enquête, il semblerait que la négociation basée sur les intérêts se soit révélée tout à fait appropriée pour faciliter la négociation de changements dans l'organisation et la répartition du travail, les questions de santé et sécurité ou encore les programmes de formation. Fait à noter, en cours de convention collective, la négociation basée sur les intérêts permettrait de faciliter une démarche patronale-syndicale orientée vers la résolution des problèmes au jour le jour. Par contre, les conflits d'intérêt et les rapports de force demeurent inhérents à la relation d'emploi. Cette approche ne constitue pas véritablement une solution de rechange à la négociation distributive lors de la négociation des salaires et des conditions de travail. Cette situation amène parfois son abandon en cours de route. Si, selon l'enquête du Ministère, la NBI semble donner des résultats relativement positifs, il n'en demeure pas moins qu'elle n'est pas une panacée comme en témoigne la baisse de popularité de la méthode au cours des dernières années (Deschênes et al., 1998).

Les négociateurs utilisent donc en parallèle les deux types de négociation (intégrative et distributive) selon la difficulté que présentent certains thèmes qui peuvent éventuellement conduire à des conflits entre les parties (ex. : les salaires). S'il y a bien une leçon à retenir de cet engouement pour la NBI, c'est bien qu'elle ne remplacera pas totalement la négociation traditionnelle. Elle constitue plutôt une méthode susceptible d'aider à résoudre des questions particulières et favorise parfois la mise en place de mécanismes permanents de concertation (ex. : comité patronal-syndical). Toutefois, elle suscite encore beaucoup de scepticisme chez les négociateurs.

### 1.2.2 Concertation entre partenaires socio-économiques

La dernière décennie fut probablement celle où les acteurs du monde du travail ont eu le plus d'occasions de travailler ensemble dans différents forums : sommets économiques, Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre, Commission des partenaires du marché du travail, Commission des normes, Forum des générations, etc. La concertation a été l'élément caractéristique des relations entre l'État, les employeurs et les syndicats au cours des dix dernières années. Ce dialogue continu entre les parties représente un acquis social important pour le Québec.

Il faut noter que les relations entre les partenaires sont devenues plus tendues depuis l'automne 2003. Le gouvernement libéral de Jean Charest a fait adopter en décembre 2003 des lois impopulaires chez les syndicats [par exemple : la *Loi modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux* (Loi 7), la *Loi modifiant la Loi sur les centres de la petite enfance et autres services de garde à l'enfance* (Loi 8), la *Loi concernant les unités de négociation dans le secteur des affaires sociales et modifiant la Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic* (Loi 30) et la *Loi modifiant l'article 45 du Code du travail* (Loi 31)]. On souhaite que ce ne soit qu'un soubresaut dans les relations somme toute positives observées entre les acteurs du monde du travail au cours des dernières décennies et non pas une nouvelle orientation.

#### Petit rappel sur la concertation

- ✓ L'intérêt pour les contrats sociaux est disparu.
- ✓ La négociation raisonnée facilite la négociation de changements.
- ✓ La négociation raisonnée ne remplace pas la négociation traditionnelle.
- ✓ Le dialogue entre les acteurs représente un acquis social important.
- ✓ Les relations entre les acteurs sont plus tendues depuis l'automne 2003.

---

## 1. RELATIONS DU TRAVAIL AU QUÉBEC : BILAN DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE

---

### 1.3 Changements législatifs

---

Nous aborderons sommairement les principales lois adoptées au cours de la dernière décennie et qui ont affecté les relations du travail : la révision de la *Loi sur les normes du travail* (L.R.Q. c. N-1.1.), la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* (L.R.Q., c. D7.1.), la *Loi sur l'équité salariale* (L.R.Q., c. E-12.001.), la modification de l'article 65 du *Code du Travail* (L.R.Q., c. G-27), le projet de loi 31 modifiant l'article 45 du *Code du Travail*, la création de la Commission sur les relations du travail par la *Loi modifiant le Code du travail, instituant la Commission des relations du travail et modifiant d'autres dispositions* (L.Q. 2001, c.26), la *Loi sur les décrets de conventions collectives* (L.R.Q., c. D-2) et, finalement, la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite* (L.R.Q., c. R-15.1).

#### 1.3.1 Révision de la *Loi sur les normes du travail*

Un des changements législatifs majeurs des dernières années est la révision de la *Loi sur les normes du travail* entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 2003 (projet de loi 143). Cette révision visait principalement à élargir la protection de la loi à un plus grand nombre de salariés par le renforcement du caractère universel de la Loi. Les modifications apportées visaient également à créer un nouveau recours pour contrer le harcèlement psychologique au travail (en vigueur depuis juin 2004), à améliorer la protection des salariés dans l'exercice des recours et à faciliter la conciliation entre le travail et les obligations familiales et personnelles. En ce qui a trait au harcèlement psychologique, nous vivons actuellement une période de flottement et d'incertitude quant à la notion de harcèlement psychologique et de ce qui peut donner droit ou non à un recours devant la Commission des relations du travail.

De plus, afin de prendre en compte la diversité des statuts d'emploi, une modification apportée a permis de retrancher des dispositions de loi traitant des jours fériés, chômés et payés la notion de « jour ouvrable » ainsi que l'exigence de service continu pour déterminer l'admissibilité des salariés à une indemnité ou à un congé compensatoire. Finalement, des dispositions relatives aux licenciements collectifs ont été intégrées à la Loi afin d'accroître leur visibilité. Tous ces changements n'iront pas sans engendrer des modifications dans les conventions collectives au cours des prochaines années.

Une autre modification importante apportée aux normes du travail au cours de cette période de dix ans est la durée de la semaine normale de travail qui est passée de 44 heures à 40 heures. Toutefois, il est loin d'être évident que l'objectif de création et de maintien des emplois visé par cette modification ait été atteint.

Une dernière modification notable de la *Loi sur les normes du travail* a été d'interdire, pour un certain nombre de matières, les disparités de traitement à effet permanent. Une évaluation conjointe de l'effet de ces dispositions par le ministère du Travail et la Commission des normes (Ministère du Travail, 2004d) pose un certain nombre de constats assez désolants. Tout d'abord, les disparités salariales permanentes et les disparités autres que salariales ne se sont pas atténuées de façon significative dans les conventions négociées depuis l'avènement des modifications. Ces disparités sont encore bien présentes dans le secteur de l'alimentation. Enfin, les disparités temporaires (qui ne sont pas interdites par la loi) semblent en nette progression dans tous les secteurs. Cette situation où les parties semblent contourner autant la loi que son esprit est inquiétante. Sans un usage parcimonieux des clauses à effet temporaire et un abandon pur et simple des disparités permanentes, les parties vont contribuer à recréer les conditions qui ont donné lieu à la première intervention législative avec les conséquences que cela implique.

---

## 1. RELATIONS DU TRAVAIL AU QUÉBEC : BILAN DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE

---

### 1.3.2 *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*

L'adoption de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* en 1995 a obligé les employeurs à consacrer 1 % de leur masse salariale à la formation de leurs employés. En vertu de la loi, les entreprises qui refusent ou ne peuvent investir ce 1 % doivent le verser à un fonds national de promotion de la formation en entreprise. Selon le premier article, cette loi a pour objet d'améliorer, par l'accroissement de l'investissement dans la formation et par l'action concertée des partenaires patronaux, syndicaux et communautaires et des milieux de l'enseignement, la qualification de la main-d'œuvre et de favoriser ainsi l'emploi de même que l'adaptation, l'insertion en emploi et la mobilité des travailleurs.

En 2003, le gouvernement libéral a modifié la réglementation découlant de la loi : le seuil minimum de masse salariale pour être soumis à la Loi est passé de 250 000 \$ à 1 000 000 \$. Donc, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004, les employeurs dont la masse salariale annuelle ne dépasse pas un million de dollars n'ont plus l'obligation de comptabiliser leurs dépenses de formation admissibles, de les déclarer au ministère du Revenu et de répondre aux autres exigences administratives de la loi. Cette mesure qui soustrait à cette loi envoie un message ambigu aux entreprises quant à l'importance à accorder à la formation des travailleurs et travailleuses du Québec ( Bélanger et al., 2003). Il est facile de penser que les syndicats tenteront de garantir les investissements de formation par la voie de la négociation.

### 1.3.3 *Loi sur l'équité salariale*

La *Loi sur l'équité salariale*, adoptée en 1996, vise à corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois à prédominance féminine. Cette loi oblige l'employeur à établir un programme planifiant l'implantation des principes d'équité salariale au sein de son organisation. Par l'entremise de comités d'équité, la Loi invite les salariés syndiqués ou non syndiqués à participer à la démarche de mise en place de l'équité salariale au sein de leur organisation. Une fois l'équité salariale établie, les organisations ont l'obligation de la maintenir afin d'atteindre les objectifs de la loi. L'usage d'outils élaborés d'analyse et d'évaluation des emplois a certainement amené les parties patronales et syndicales à se soucier plus explicitement des questions d'équité lors des négociations portant sur les structures salariales. Au cours des prochaines années, il s'agira pour elles d'achever l'équité et de veiller à ce qu'elle se perpétue.

La Commission de l'équité salariale (2003), responsable de l'administration de la *Loi sur l'équité salariale*, a produit un rapport sur la mise en œuvre de la Loi. Les deux tiers (64 %) des entreprises québécoises comptant dix personnes salariées et plus ont complété leurs travaux relatifs à l'équité salariale alors qu'un peu plus du tiers (36 %) n'ont pas entamé ou complété leur démarche.

En raison de la *Loi sur l'équité salariale*, les organisations et les professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations industrielles ont encore du pain sur la planche quant à l'obligation d'éliminer la discrimination salariale et de rendre le processus de détermination des salaires non discriminatoire. Pour les organisations qui ont fait leurs devoirs, il faut assurer la pérennité de cette équité entre hommes et femmes au sein de l'organisation. Les employeurs et syndicats doivent s'assurer que des écarts salariaux ne se recréent pas dans l'entreprise lors de la négociation de la convention collective.

---

## 1. RELATIONS DU TRAVAIL AU QUÉBEC : BILAN DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE

---

### 1.3.4 Modification de l'article 65 du *Code du travail*

En modifiant l'article 65 du *Code du travail* en 1994, le législateur a éliminé le plafond imposé à la durée que pouvait avoir la convention collective, soit trois ans. Désormais, il n'existe plus de limite de durée sauf dans les secteurs public et parapublic et dans le cas d'une première convention collective. Cette modification a eu pour effet l'allongement global de la durée moyenne des conventions collectives ratifiées annuellement qui est passée de 31,1 mois en 1993 à environ 43 mois en 1998-1999 au Québec. En fait, la durée des conventions collectives est devenue un enjeu majeur dans les négociations. Le patronat apprécie la stabilité apportée par les conventions à long terme et les syndicats recherchent plus de souplesse pour négocier leurs conditions de travail (Conference Board, 2004).

### 1.3.5 Modification de l'article 45 du *Code du travail*

Le projet de loi 31 est venu modifier l'article 45 du *Code du travail* afin de faciliter le recours à la sous-traitance dans les milieux syndiqués. Cette loi écarte de l'application de l'article 45 du *Code* les concessions partielles d'entreprise qui n'ont pas pour effet de transférer au concessionnaire la plupart des éléments caractéristiques de la partie d'entreprise visée. Pour les autres concessions partielles, lorsque l'article 45 s'appliquera puisqu'on y trouvera la plupart des autres éléments caractéristiques de l'entreprise ou d'une partie de l'entreprise, l'accréditation et la convention collective seront transférées automatiquement chez le concessionnaire. Toutefois, la convention ainsi transférée expirera le jour de la prise d'effet de la concession partielle et un avis de négociation pour la conclusion d'une nouvelle convention pourra être donné (ministère du Travail, 2004b).

Avec les amendements apportés à l'article 45, on peut s'attendre à ce que les syndicats dans tous les secteurs veuillent renforcer les dispositions sur la sous-traitance dans leurs conventions collectives afin de protéger davantage leurs membres des conséquences négatives de la sous-traitance. Tout cela aussi créera une pression additionnelle sur le régime de négociation québécois. Il est possible que les syndicats cherchent à négocier une protection similaire à celle qu'offrait l'ancienne version de l'article 45 en demandant que la convention collective s'applique en cas de concession partielle.

### 1.3.6 Création de la Commission des relations du travail

Adoptée en 2001, la *Loi modifiant le Code du travail, instituant la Commission des relations du travail et modifiant d'autres dispositions* a permis la création d'une commission des relations du travail (CRT). En activité depuis novembre 2002, le CRT exerce désormais la compétence jusqu'alors confiée au Bureau du Commissaire général du travail et au Tribunal du travail qui ont, depuis, disparu. À l'instar des autres commissions des relations du travail œuvrant ailleurs au Canada, la CRT est dotée de tous les pouvoirs pour faire appliquer le *Code du travail* et entendre divers recours prévus à d'autres lois. Il n'est pas possible à l'heure actuelle de dire si la CRT, réclamée quasi unanimement par les intervenants du milieu, a rempli ses promesses en matière de traitement des demandes de reconnaissance syndicale, de réduction des délais d'attente et d'homogénéité dans l'interprétation du *Code du travail*. La création de la Commission des relations du travail constitue néanmoins une évolution positive dans les relations du travail au cours de la dernière décennie.

---

## 1. RELATIONS DU TRAVAIL AU QUÉBEC : BILAN DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE

---

### 1.3.7 Abolition des décrets de convention collective

Les décrets visaient à étendre aux non-syndiqués d'un secteur industriel particulier certains des avantages d'une convention collective négociée entre les parties (Grant, 2004). Toutefois, sous un lobby patronal important, depuis les années 1960, les décrets au Québec n'ont fait que décroître : de 120 en 1959 couvrant plus de 250 000 travailleurs, ils n'étaient plus que 18 en 2002, couvrant un peu moins de 76 000 travailleurs (Grant, 2004).

En 1999, la *Loi concernant les conditions de travail dans certains secteurs de l'industrie du vêtement* et modifiant la *Loi sur les normes du travail* – projet de loi n° 47, devenu le chapitre 57 des lois de 1999 – a conduit à la disparition des décrets dans le secteur du vêtement et à leur remplacement par des normes sectorielles. Les travailleuses et les travailleurs des quatre secteurs du vêtement (vêtements et jeans pour hommes, vêtements pour dames, chemises, et gants de cuir) qui bénéficient de conditions de travail transitoires depuis l'abolition se voient octroyer depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 des normes permanentes. Le *Règlement sur des normes du travail particulières à certains secteurs de l'industrie du vêtement* fixe pour ces quelques dix-sept mille travailleuses et travailleurs des conditions de travail supérieures au chapitre du salaire à l'entrée, de la durée de la semaine normale de travail, des jours fériés, des congés annuels et de certains congés pour événements familiaux. Ces conditions de travail sont supérieures aux normes générales, mais inférieures aux conditions des conventions collectives autrefois applicables aux non-syndiqués en vertu de la *Loi sur les décrets* (Grant, 2004). Il est paradoxal en ces temps où la concertation est à la page d'assister au déclin de cette institution qui permet de cultiver une réelle concertation entre les acteurs comme le soulignait d'ailleurs le document de l'Ordre publié en 1992.

### 1.3.8 Loi sur les régimes complémentaires de retraite

Au cours des années 1990, la plupart des caisses de retraite ont dégagé d'importants surplus actuariels. Malheureusement, les trois dernières années ont marqué un revirement complet de cette tendance, en raison de la débâcle des marchés financiers et de la diminution des taux d'intérêt. Les caisses de retraite ont donc présenté des déficits de solvabilité ou de capitalisation ou les deux. Un débat s'est engagé quant à l'utilisation de ces surplus qui appartiennent aux employés selon les uns et aux employeurs selon les autres. Le projet de loi 102, adopté par l'Assemblée nationale en 2000 visait à modifier la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite* (L.R.Q., c. R-15.1) pour répondre partiellement à ces préoccupations quant au partage des surplus et baliser l'utilisation des surplus de retraite. Les nouvelles règles législatives prévoient une procédure à suivre lorsqu'un employeur désire se prévaloir d'un congé de cotisation lorsque le régime de retraite est en surplus. La débâcle récente des marchés financiers a pour ainsi dire mis un terme au débat sur les surplus des caisses de retraite qui sont désormais pour une bonne part en situation de déficit. Afin de réduire les risques qu'une telle situation se reproduise, les employeurs cherchent à remplacer les régimes à prestations déterminées, sujets aux déficits (et aux surplus) et donc plus risqués pour l'entreprise, par des régimes à cotisations déterminées, transférant ainsi le risque financier aux employés. Cette volonté des employeurs risque de leur faire perdre un levier intéressant au sein d'une stratégie d'attraction et de conservation de la main-d'œuvre que constitue un régime à prestations déterminées.

---

## 1. RELATIONS DU TRAVAIL AU QUÉBEC : BILAN DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE

---

Au Québec, un enjeu particulier est la participation des retraités à la gestion des régimes de retraite, notamment quant à l'attribution des surplus. Plusieurs associations de retraités ont appuyé le projet de loi 195, présenté à l'automne 2004, par lequel le gouvernement voulait donner une voix aux retraités dans la gestion des surplus des fonds de retraite. Ce projet de loi était loin de soulever l'enthousiasme des associations d'employeurs et des organisations syndicales, car il visait à impliquer davantage les participants non actifs, soit les retraités, dans la gestion des surplus des régimes de retraite. Le législateur se trouverait ainsi à ouvrir la porte à des contestations judiciaires des régimes de retraite par des regroupements de retraités qui pourraient prétendre avoir droit aux surplus dégagés des caisses de retraite et s'opposer par exemple aux congés de cotisation. Bien que le projet de loi soit mort au feuillet, cette situation représente un défi pour les syndicats et les employeurs qui auront à composer avec les attentes des membres actifs et des retraités.

### Petit rappel sur les changements législatifs

- ✓ Renouvellement de la *Loi sur les normes du travail*.
- ✓ Mesures destinées à contrer le harcèlement psychologique au travail.
- ✓ Facilitation de la conciliation entre le travail et les obligations familiales et personnelles.
- ✓ Obligation de certains employeurs à consacrer 1 % de leur masse salariale à la formation.
- ✓ Obligation de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe.
- ✓ Déplafonnement de la durée des conventions collectives.
- ✓ Recours facilité à la sous-traitance.
- ✓ Création de la Commission des relations du travail.
- ✓ Disparition des décrets dans le secteur du vêtement et remplacement par des normes sectorielles.
- ✓ Préoccupations quant aux surplus et à la gestion des régimes de retraite.

## 1.4 Contenu de la convention collective

---

Dans la foulée des changements législatifs de la recherche patronale de flexibilité et de la concertation, les conventions collectives signées au cours des dix dernières années ont subi des modifications notables et de nouvelles dispositions ont fait leur apparition. Ces changements ont affecté les clauses contractuelles de la convention collective et principalement les clauses normatives.

### 1.4.1 Clauses contractuelles

Depuis le début des années 1990, les clauses contractuelles sont demeurées relativement stables, exception faite de la durée de la convention collective comme on l'a vu antérieurement. On a pu constater une relative stabilité des clauses touchant les droits de gérance et la vie syndicale qui témoigne d'une acceptation des parties de leurs prérogatives respectives. En dépit des critiques maintes fois soulevées par les parties quant au processus de règlements et d'arbitrage des griefs (durée excessive, coûts élevés et légalisme croissant), peu de changements ont été apportés à ces clauses et les nouveaux modes de règlement des conflits n'ont pas suscité un engouement réel des parties. Il est à prévoir cependant que l'influence grandissante des chartes des droits et libertés sur le régime d'arbitrage amènera les parties à mieux circonscrire la juridiction de l'arbitre (Hébert et *al.*, 2003).

---

## 1. RELATIONS DU TRAVAIL AU QUÉBEC : BILAN DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE

---

### 1.4.2 Clauses normatives

Par l'intermédiaire des clauses normatives, les employeurs ont cherché à accroître la flexibilité du travail en revendiquant des changements à des matières conventionnées comme l'ancienneté, la protection des emplois, l'organisation du travail et les statuts d'emploi (Hébert et *al.* 2003). L'augmentation des statuts précaires dans les conventions collectives est d'ailleurs une des résultantes directes de cette recherche de flexibilité. La polyvalence accrue, la réduction des titres d'emplois s'inscrivent aussi dans cette recherche d'une gestion plus flexible du travail, sans oublier les systèmes de rémunération variable qui ont aussi fait leur apparition de façon beaucoup plus régulière dans les conventions collectives (Hébert et *al.*, 2003).

La *Loi sur l'équité salariale* et les restructurations législatives relatives aux disparités de traitement ont eu des répercussions sur les conventions collectives sur le plan des structures salariales. La formation professionnelle constitue un domaine où les conventions collectives ont pu faire place à l'innovation au cours des années 1990, avec l'adoption de la *Loi favorisant la formation de la main-d'œuvre* qui a entraîné une augmentation des clauses conventionnelles en matière de formation, recyclage et perfectionnement (Hébert et *al.*, 2003). Il faut aussi noter l'apparition de clauses relatives à l'équilibre travail-vie personnelle et la présence importante de clauses relatives à la santé et à la sécurité du travail.

Il semble ressortir de ce bref tour d'horizon que le contenu de la convention collective est fortement lié aux politiques publiques. L'expérience québécoise de négociation décentralisée montre que la convention collective est une institution souple qui s'adapte aux exigences de la concurrence et à l'évolution des contextes. Cette adaptabilité fait que chaque milieu de travail peut se doter de conditions de travail sur mesure. Certains leur reprochent leur longueur, leur complexité et le légalisme dont elles sont imprégnées qui créerait une lourdeur importante dans leur administration et leur application.

#### Petit rappel sur la convention collective

- ✓ Stabilité des clauses visant les parties.
- ✓ Flexibilité accrue dans les conventions collectives.
- ✓ Adaptation des conventions aux exigences de la concurrence et à l'évolution des contextes.

---

## 1. RELATIONS DU TRAVAIL AU QUÉBEC : BILAN DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE

---

### Conclusion

Le syndicalisme est toujours bien présent dans les milieux du travail québécois comme en témoigne le taux de présence syndicale. Les relations du travail demeurent donc un aspect clé avec lequel doivent composer les gestionnaires dans les organisations. Dans l'ensemble, il y a eu amélioration des relations du travail au cours de la décennie, mais certains signes montrent que cette tendance s'est quelque peu renversée récemment et fait craindre pour les prochaines années. Du côté législatif, nous voyons que la tendance va vers une complexification de la législation : les lois ne se substituent plus, mais elles s'additionnent. Ces lois ont cependant l'avantage important d'obliger les organisations à réfléchir à leurs pratiques qui deviennent de plus en plus sophistiquées.

Les derniers changements législatifs, loin d'encourager le collectif, semblent nous diriger de plus en plus vers une individualisation des relations du travail. De façon générale, il faut craindre que des modifications comme celles qui ont été apportées à l'article 45 ne viennent remettre en cause la performance du Québec en matière de relations du travail au cours de la dernière décennie que l'on peut qualifier, à bien des égards, d'excellente. La décennie qui vient de se terminer laisse encore aux professionnels des relations du travail et de la gestion des ressources humaines bien des défis qu'ils leur faudra relever au cours des prochaines années.

---

**CHAPITRE 2.**  
**PRINCIPAUX DÉFIS EN GESTION DES RESSOURCES**  
**HUMAINES ET EN RELATIONS DU TRAVAIL**

---

## 2. PRINCIPAUX DÉFIS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS DU TRAVAIL

---

C'est donc à partir de cette toile de fond que le comité présente maintenant les bases de sa réflexion sur les défis que doivent et devront affronter les organisations québécoises. Le comité a identifié trois grands défis : 1) trouver un équilibre entre efficacité et équité en matière de relations du travail et de gestion des ressources humaines, 2) mobiliser les ressources humaines, 3) retenir et attirer une main-d'œuvre qualifiée. Les professionnels membres de l'Ordre sont les plus à même d'aider les organisations à affronter ces défis.

### 2.1 Trouver un équilibre entre efficacité et équité

---

Au-delà des défis posés par la conjoncture, les relations du travail et la gestion des ressources humaines, de par leur nature même, doivent répondre à un impératif constant : trouver un équilibre entre le besoin d'efficacité des organisations et les besoins d'équité exprimés par les travailleurs et les travailleuses.

Les conceptions de l'efficacité organisationnelle soulèvent un certain questionnement. Qu'est-ce que l'efficacité? Est-ce la productivité? La rentabilité? La durée de vie de l'organisation? L'efficacité est un concept plus large que ces perspectives essentiellement financières. L'efficacité organisationnelle englobe, certes, une conception économique (performance financière), mais elle comporte aussi des dimensions sociale (le climat organisationnel), systémique (l'adaptation de l'organisation à son environnement, la croissance, la qualité) et politique (responsabilité sociale, légitimité de l'organisation). L'importance accordée à chacune de ces facettes de la performance diffère généralement selon l'acteur considéré dans l'organisation : les propriétaires (actionnaires), la clientèle, les gestionnaires et les employés. L'efficacité ne saurait être optimale ni durer sans une prise en compte de chacune des quatre facettes de l'efficacité. Par exemple, selon Barbash (1989), la poursuite de la performance dans une perspective à court terme de maximisation des profits, sans tenir compte de la dimension sociale de la performance, peut avoir un effet contraire à celui qui est recherché, par exemple, une démotivation des individus à atteindre les objectifs organisationnels.

Quant à l'équité, Meltz (1989) la définit dans les termes suivants : un traitement juste des êtres humains sur un lieu de travail, c'est-à-dire dénué d'arbitraire, de discrimination et de favoritisme. L'employé évalue l'équité de son traitement en comparant sa situation de travail à celle de ses collègues de même qu'à celles des personnes travaillant dans des organisations comparables. Il évaluera également si le traitement qu'il reçoit est équitable par rapport à l'effort qu'il fournit. La littérature spécialisée montre de façon éloquente que la perception d'être traité équitablement produit des effets positifs sur le rendement des employés et, par conséquent, sur les résultats organisationnels (Gunderson, 2002).

Devant ces constats, est-il possible de trouver un juste équilibre entre ces deux notions? L'une va-t-elle à l'encontre de l'autre ou peuvent-elles être considérées comme complémentaires? En fait, quatre éléments semblent essentiels afin de permettre une contribution maximale des individus à l'efficacité organisationnelle et de créer un sentiment d'équité chez les employés (Barbash, 1989) : 1) une justice (ex. : par un processus formel de résolution des conflits); 2) une voix (ex. : par la participation à la prise de décisions ou la négociation collective); 3) une sécurité (ex. : par des règles de travail); 4) un design d'emploi qui est conséquent avec la technologie, l'organisation et les besoins du travailleur.

Il est clair que la recherche d'équilibre entre efficacité et équité représente un défi important pour les organisations. En tant que spécialistes de l'équité dans les organisations, les professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail sont particulièrement interpellés par ce défi. Au quotidien, cela implique de mettre à profit cette expertise dans la quête de recherche de performance de l'organisation tout en contrebalançant ces manifestations extrêmes et ses effets parfois néfastes sur les employés.

---

## 2. PRINCIPAUX DÉFIS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS DU TRAVAIL

---

### Bref rappel sur l'équilibre entre efficacité et équité

- ✓ La performance organisationnelle comporte des facettes économique, sociale, systémique et politique.
- ✓ Les principaux acteurs sont les propriétaires, les clients, les gestionnaires et les employés.
- ✓ L'équité est un traitement juste des êtres humains sur un lieu de travail.
- ✓ Un traitement équitable influence positivement le rendement des employés.

## 2.2 Mobiliser, mobiliser et mobiliser!

---

Le contexte québécois a certes évolué depuis le rapport de 1992 *Relations du travail : Nouvelles pratiques*. Malgré tout, pour le comité, l'un des grands thèmes de ce rapport demeure plus que jamais d'actualité : la mobilisation. Pour parvenir à mobiliser les employés, les organisations doivent mettre en place des pratiques de base : partager l'information, améliorer les compétences des employés, encourager la participation des employés et des syndicats et le partage des bénéfices.

### 2.2.1 Partage de l'information

Le partage de l'information consiste à établir des lignes de communication dans l'organisation et diffuser l'information concernant l'entreprise, le personnel et l'environnement. Mais de quelle information est-il question? Il y a d'abord l'information contractuelle se rapportant au contrat de travail (individuel ou collectif) régissant les conditions de travail d'un employé (ex. : salaires, avantages sociaux privés et publics, horaire de travail, règles relatives aux affectations, règles et mesures disciplinaire, pratiques de gestion des ressources humaines, etc.). Il y a aussi l'information fonctionnelle qui concerne les tâches ou les opérations à accomplir par un employé dans un poste de travail donné (ex. : description de la tâche, information technique liée aux instruments utilisés et méthodes de production, à la santé et à la sécurité, au rendement, etc.). Finalement, il y a l'information périphérique qui permet de donner un sens à l'action des employés (ex. : mission, stratégie d'affaires et objectifs de l'organisation, valeurs de l'organisation, situation de l'industrie et du marché, situation financière et position concurrentielle de l'organisation, rétroaction des clients, possibilité de carrière, etc.). Ce dernier type d'information semble le plus apte à créer des conditions favorables à la mobilisation et à la concertation.

Le partage d'information vise en premier lieu à aider les partenaires à définir leurs priorités et, éventuellement, à élaborer des stratégies pour y répondre. Deuxièmement, en informant les travailleurs, on fait preuve de transparence, ce qui permet d'établir un climat de confiance et de motivation propice à l'action commune, par exemple au moment de la négociation collective. Troisièmement, la diffusion de l'information répond aux besoins légitimes des travailleurs de savoir ce que l'on attend d'eux, de connaître les changements les concernant et de se sentir engagés dans la vie de l'organisation. Quatrièmement, si l'information ne parvient pas aux employés, il est peu probable que, à l'inverse, les informations qu'ils possèdent se rendent jusqu'à la direction. Ce type d'information, touchant par exemple les imperfections des processus de production ou les attentes des clients, encourage l'amélioration de l'efficacité organisationnelle. Enfin, un employé à qui on délègue plus de responsabilités peut prendre des décisions éclairées, rapides et efficaces s'il est bien informé des enjeux. Ceci augmente la flexibilité de l'organisation.

---

## 2. PRINCIPAUX DÉFIS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS DU TRAVAIL

---

Le partage de l'information est à la fois une façon de participer et un préalable à toute participation active. Pour bien articuler les différents moyens permettant de faire circuler efficacement l'information, l'organisation doit se doter d'un plan de communication assurant une cohérence entre ses besoins, ses objectifs et les moyens mis de l'avant.

### 2.2.2 Amélioration et développement des compétences

Le développement de la formation en emploi est devenu un élément important afin de favoriser l'employabilité des individus et de répondre aux demandes des marchés en matière d'efficacité et de flexibilité.

La formation peut se définir comme l'ensemble des activités qui visent à rendre les employés capables d'assumer avec compétence leurs fonctions. Elle suppose un transfert, voire un partage de connaissances entre la direction et la main-d'œuvre. L'employeur et le travailleur sont aujourd'hui tous deux responsables de l'amélioration des compétences dans l'entreprise.

La formation doit aller au-delà de la technique et inclure le savoir-faire, acquis par l'expérience, et le savoir-vivre relatif aux attitudes et comportements de travail qui sont d'autres composantes de la compétence à acquérir. Une des attributions des activités de formation est d'amener l'employé à élargir sa perspective du travail, à situer et orienter son action individuelle dans l'entreprise. Ceci lui procurera les moyens de mieux affronter les changements pouvant le concerner et de moins les appréhender en étant plus polyvalent. En plus d'acquérir des connaissances techniques et organisationnelles, le travailleur tirerait partie de l'acquisition d'habiletés nouvelles surtout dans l'optique où l'on désire lui confier des responsabilités accrues comme le préconisent les nouvelles formes d'organisation du travail. L'analyse et la résolution de problèmes, les capacités à communiquer et à travailler en équipe, le contrôle de la qualité représentent quelques-unes des compétences ou des expériences à procurer à la main-d'œuvre pour lui permettre d'être productive et capable de s'adapter aux changements actuels.

Le comité retient l'idée qu'on doit donner les outils de base à l'employé pour qu'il soit en mesure d'apprendre à apprendre et d'assimiler l'information qui lui sera transmise pour s'adapter à un contexte dynamique. Une main-d'œuvre polyvalente est à même d'assurer à l'entreprise une constante adaptation aux changements qu'elle doit affronter. Un travailleur qui a appris à apprendre, qui a l'occasion d'apprendre et qui utilise ses nouvelles compétences résiste moins aux changements et s'y adapte mieux, car il a davantage confiance dans ses capacités à les apprivoiser.

Un plan de développement des ressources humaines s'avère essentiel pour donner une certaine cohérence aux activités de formation. Il faut cibler les secteurs, les individus et les connaissances à prioriser. En ce qui a trait à la gestion de la relève, cet exercice est essentiel pour le devenir de l'organisation. Mais encore, pour assurer l'efficacité et la permanence du développement des compétences, l'organisation doit devenir un milieu qui favorise et valorise l'acquisition de compétences. En ce sens, la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*, au Québec, est un outil fort important même si sa portée est désormais fort réduite. La formation, trop souvent orientée vers des besoins à court terme, doit permettre d'aller bien au-delà et viser le développement à long terme afin de répondre aux défis présents. L'amélioration des compétences, c'est l'affaire de tous et les syndicats ont une place à prendre dans le processus tant en ce qui concerne l'identification des besoins que le suivi de la formation de leurs membres.

---

## 2. PRINCIPAUX DÉFIS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS DU TRAVAIL

---

### 2.2.3 Participation des employés et des syndicats

L'amélioration de la performance et de la flexibilité de l'organisation réclame une solution participative. Le partage de l'information et l'amélioration continue des compétences doivent aboutir à la participation afin d'assurer le succès à long terme.

Comme il est mentionné dans le rapport de 1992, cette participation doit être durable et donner un pouvoir réel aux employés. Elle n'est pas un substitut au syndicalisme et doit nécessairement engager le syndicat. De plus, la participation doit reposer sur un cadre de communication permanent.

Par participation, nous entendons une formule générale qui désigne l'ensemble des moyens et expériences visant à engager davantage les salariés dans la bonne marche de l'organisation, à leur donner plus de responsabilités quant à la prise de décision dans leur travail et à leur permettre de s'exprimer et d'influer sur les autres décisions pouvant les concerner. La participation des employés constitue le moyen de mobilisation par excellence. Elle permet aux employés d'utiliser pleinement leurs capacités dans le cadre de leur travail, de s'exprimer sur l'organisation de la production et de se sentir davantage impliqués. En plus des avantages relatifs à la mobilisation, la participation des employés correspond à des contraintes et à des occasions présentes dans l'environnement de l'organisation. La participation s'inscrit comme l'étape couronnant une vision mobilisatrice de la gestion des ressources humaines, car l'employé compétent et informé ne manquera pas de vouloir utiliser son nouveau savoir dans l'action et de participer. Dans une optique de participation aux bénéfices, il est clair qu'un employé à qui on offre une certaine protection d'emploi est plus porté à coopérer et à suggérer de nouvelles façons de faire.

Au-delà des formes de participation institutionnalisées, on peut voir aussi des formes de participation informelle, participation aux décisions concernant le travail, participation aux bénéfices et participation du syndicat.

La participation informelle se vit dans le quotidien du travail, par exemple lorsqu'un supérieur consulte ses subordonnés ou leur laisse prendre la décision finale. Ce type de participation, fort apprécié par les employés, est un atout pour établir des modes plus officiels de participation. Quant à la participation aux décisions concernant le travail, elle peut revêtir plusieurs formes, comme des programmes de suggestions, un cercle de qualité, la cogestion, etc. La participation des employés à la prise de décision peut se faire sur une base quotidienne (ex. : contrôle de la qualité) ou ponctuelle (ex. : lors de changements technologique). Le comité est d'avis que la participation aux décisions relatives au travail a des effets considérables sur la performance des employés, car elle leur permet d'emblée d'exercer une influence directe sur les décisions concernant le travail quotidien et les conditions de travail. De plus, la participation permet de combler un besoin important pour beaucoup d'employés, soit celui de reconnaissance.

Une autre forme de participation est connue sous le terme générique de participation aux bénéfices (ex. : plans de partage de gains de productivité, régimes d'actionnariat). La participation des employés aux bénéfices est essentielle à la mobilisation. Mais encore faut-il que le travailleur soit assuré d'une certaine stabilité d'emploi. Cette politique de stabilité à l'emploi est à même de mobiliser les ressources humaines et d'apaiser les réticences aux changements. Les divers types de rémunération variable, dont la participation aux bénéfices, permettent aussi de mobiliser les forces et de modifier les comportements dans la direction souhaitée pour atteindre les objectifs organisationnels. Ces programmes ne sont plus réservés aux seuls cadres; ils constituent un outil de plus en plus courant à tous les niveaux de l'organisation et un moyen efficace pour atteindre les objectifs de rendement, ainsi que pour attirer et fidéliser les meilleurs employés. L'engouement pour la rémunération variable ne doit cependant pas faire perdre de vue le besoin d'une rémunération de base équitable et concurrentielle.

---

## 2. PRINCIPAUX DÉFIS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS DU TRAVAIL

---

Finalement, la participation du syndicat qui revêt principalement la forme de la négociation collective, permet aux travailleurs d'avoir voix au chapitre concernant leurs conditions de travail. Outre la négociation périodique de la convention collective, les expériences de participation patronale-syndicale revêtent différentes formes : comité mixte, décisionnel ou consultatif, traitant de questions d'intérêt général (ex. : amélioration de la productivité) ou particulier (ex. : santé et sécurité du travail), représentation syndicale au conseil d'administration, etc. L'objectif recherché est la résolution rapide des conflits et l'adaptation permanente à l'évolution des contextes de la situation particulière de l'organisation. Ce dialogue continu est essentiel et constitue une forme de négociation permanente.

Pour le comité, le partage de l'information, l'amélioration et le développement des compétences ainsi que la participation des employés et des syndicats constituent les axes sur lesquels il faut miser pour favoriser la mobilisation, la flexibilité et la concertation dans les milieux de travail de manière à accroître la compétitivité des organisations québécoises et à relever efficacement les défis lancés par les contextes social, économique et politique actuels.

### Bref rappel sur la mobilisation

- ✓ Le partage de l'information consiste à assurer la communication et la diffusion de l'information sur l'entreprise, le personnel et l'environnement.
- ✓ L'amélioration des compétences est l'affaire de tous.
- ✓ Le partage de l'information et l'amélioration continue des compétences doivent aboutir à la participation afin d'assurer le succès à long terme.
- ✓ La participation des employés aux bénéfices est essentielle à la mobilisation.

### 2.3 Attirer et conserver une main-d'œuvre qualifiée

---

Il est un défi qui cause bien des maux de tête aux dirigeants d'entreprise : celui de recruter et de maintenir en poste la main-d'œuvre qualifiée. Une fois cette main-d'œuvre en place dans une organisation, encore faut-il réussir à mobiliser son intérêt et son énergie vers les objectifs organisationnels.

Le Québec ferait face à un besoin criant d'ingénieurs, de techniciens spécialisés en métallurgie, électronique, informatique, aéronautique, aérospatial, géomantique, optique, chimie, biochimie, biologie, biogénétique, agro-alimentaire. Mais la pénurie de main-d'œuvre qualifiée n'affecte pas uniquement ces secteurs en pleine expansion, mais aussi des activités considérées comme plus traditionnelles comme le textile, le vêtement, l'industrie du bois d'œuvre et la construction (Larochelle, 1999)<sup>1</sup>. De plus, lors d'un colloque sur la planification de la relève organisé en février 2003 par l'ORHRI, Emploi Québec a présenté des données troublantes<sup>2</sup> :

---

<sup>1</sup> Tiré d'un texte de Renée Larochelle publié à la suite du 54<sup>e</sup> Congrès des relations industrielles de l'Université Laval. L'auteur reprenait les constats de Roch Laflamme, Bernard Solasse et Jean Sexton, professeurs au Département de relations industrielles de l'Université Laval à Québec.

<sup>2</sup> Se référer au site Internet MesNouvelles.com à l'adresse suivante : <http://mesnouvelles.branchez-vous.com/communiqués/cnw/DIV/2003/02/c5237.html>.

---

## 2. PRINCIPAUX DÉFIS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS DU TRAVAIL

---

- la population en âge de travailler cessera de croître vers 2010 et déclinera par la suite;
- le taux d'activité de la population passerait de 65 % en 2002 à 50 % en 2040;
- la population active atteindrait un plafond de quatre millions vers 2007.

Le problème de l'attraction et de la conservation des talents est bien actuel et risque de s'aggraver au cours des prochaines années. Il s'agira pour les employeurs de faire de leur organisation un milieu de travail intéressant pour les chercheurs d'emploi et pour la main-d'œuvre en place. La conservation des employés qualifiés va cependant bien au-delà des incitatifs financiers.

Ce défi ne peut être relevé sans une compréhension approfondie de la réalité de la main-d'œuvre actuelle. Quelle est donc cette réalité?

- Une main-d'œuvre vieillissante.
- Une cohabitation intergénérationnelle.
- Une recherche d'équilibre entre le travail et la vie privée.
- Une croissance de la diversité.

Le comité est d'avis que les membres de l'ORHRI, à titre de responsables et de spécialistes de la gestion des ressources humaines et des relations du travail, sont à même de comprendre les besoins pour permettre à l'organisation de recruter les individus possédant les compétences qu'elle recherche et de réussir à maintenir en poste les individus qualifiés grâce à des pratiques adaptées et innovatrices.

### 2.3.1 Une main-d'œuvre vieillissante

« Alors que la population active vieillit et que la natalité demeure faible, le marché du travail, au Québec comme dans bien d'autres sociétés industrialisées, s'appête à vivre une profonde mutation. Ces bouleversements majeurs se produiront dans un contexte où il est courant de mettre hors travail les employés de 45 ans et plus, et où un fort pourcentage des enfants de l'après-guerre (*baby-boomers*) envisage de prendre leur retraite dans la cinquantaine. »<sup>3</sup>

Cette citation reflète bien le défi posé par le vieillissement de la main-d'œuvre qui exige une remise en question des pratiques qui ont eu cours jusqu'à maintenant et un changement des mentalités. Les organisations québécoises ont pu déjà constater toute l'ampleur de ce défi. Selon Brassard (2002), les phénomènes de la retraite anticipée, de la rationalisation des effectifs, de la restructuration des organisations ont conduit à la crise de l'emploi qui affecte certains secteurs. Le réseau de la santé avec le cas des infirmiers et infirmières est l'exemple par excellence.

Les parties patronale et syndicale ont reconnu l'importance de ce défi qu'elles qualifient déjà d'incontournable à l'intérieur d'une stratégie conjointe d'adaptation des milieux du travail au vieillissement de la main-d'œuvre qui a été élaborée par le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCMT) en 2002. Le document du CCMT rapporte que le vieillissement de la main-d'œuvre comporte de nouveaux défis pour les milieux de travail non seulement en matière de conservation de la main-d'œuvre, mais aussi en ce qui concerne la planification des départs, le recrutement, la relève, le transfert d'expertise, le développement des compétences, le temps de travail, l'organisation du travail, les régimes de retraite ainsi que les comportements et attitudes à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante.

---

<sup>3</sup> Extrait d'un texte de Yvon Larose sur la gestion des âges, dans le *Journal de la communauté universitaire de l'Université Laval*. Pour plus de détails, consultez le site Internet suivant : <http://www.ulaval.ca/scom/Au.fil.des.evenements/2002/04.18/index.html>.

---

## 2. PRINCIPAUX DÉFIS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS DU TRAVAIL

---

Le rapport du CCTM propose un certain nombre de moyens d'action qui, en parallèle avec une adaptation des politiques publiques adéquates, visent à atteindre deux objectifs : 1) permettre aux organisations de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée en nombre suffisant et 2) respecter la liberté de choix des individus de demeurer en emploi ou de partir à la retraite. Ces moyens d'action sont :

- changer les attitudes et les comportements pour réduire les stéréotypes ainsi que les préjugés (ex. : les travailleurs âgés sont moins productifs, rigides et incapables d'acquérir les connaissances pour s'approprier les nouvelles technologies);
- mettre en place des pratiques antidiscrimination;
- favoriser la retraite progressive, notamment par des politiques publiques adéquates;
- rendre la formation disponible et l'adapter au personnel vieillissant;
- mettre en place des mesures permettant aux travailleurs expérimentés de transmettre leurs compétences et leur savoir-faire aux travailleurs novices (ex. : compagnonnage, stages supervisés, jumelage ou parrainage);
- opter pour des pratiques flexibles sur le plan des horaires de travail, de l'organisation du travail (ex. : télétravail, partage d'emploi, compagnonnage, etc.).

Le comité reconnaît la justesse des constats du CCTM et appuie entièrement sa stratégie. Il est clair qu'un changement de mentalités et de comportements doit s'opérer dans les milieux de travail. Les organisations doivent faire preuve d'innovation et de créativité et ne pas négliger d'aller chercher auprès des principaux intéressés les idées et les moyens de mise en œuvre de stratégies de conservation et d'adaptation à l'égard de la main-d'œuvre d'expérience.

### 2.3.2 Coexistence intergénérationnelle dans les organisations

Dans les organisations québécoises, il se produit ce que l'on peut appeler une transition générationnelle qui se poursuivra au fur et à mesure des départs de la génération des *baby boomers* qui sont toujours aux commandes des organisations. Les générations X (nés entre 1965 à 1978) et Y (moins de 27 ans) ont des attentes différentes de celles des générations précédentes quant à leur vie professionnelle. Selon Izzo et Whithers (2001), elles cherchent :

- l'équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle;
- un travail qui permet de faire une différence ;
- un développement personnel et professionnel;
- un partenariat (être consultées et considérées dans les prises de décision);
- un esprit de communauté au travail;
- l'honnêteté et la confiance dans leurs relations de travail.

Les travailleurs et travailleuses d'aujourd'hui cherchent à avoir du plaisir dans leur travail, à créer des liens avec leurs collègues, à se réaliser pleinement, mais aussi à avoir l'opportunité de partager leur vie avec leurs amis et leur famille. Selon Richer (2004), les jeunes veulent participer au développement de l'organisation, ils recherchent le défi et l'implication tout en refusant le paternalisme et l'engagement à long terme et en plaçant leurs intérêts personnels à l'avant-plan. L'attitude des jeunes travailleurs envers le travail n'est certes pas la même que celle des générations précédentes. L'importance qu'on accorde au travail s'est transformée. La famille, les loisirs et les amis ont comblé la place. Selon Izzo et Withers (2001), leurs priorités sont différentes, le travail n'est plus une fin en soi ni synonyme exclusif de réussite

---

## 2. PRINCIPAUX DÉFIS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS DU TRAVAIL

---

personnelle. Il est devenu un élément moins central dans la vie de la plupart des travailleurs des générations X et Y, comparativement à la génération des *baby-boomers*. La facilité à trouver un emploi, la sécurité d'emploi et la promotion assurée ou presque n'ont jamais fait partie de la réalité de la génération X. Toujours selon Izzo et Whithers, les membres de cette génération sont arrivés sur le marché du travail dans une période difficile après, pour beaucoup, des études universitaires qui ne leur ont valu qu'un bas salaire, une faible possibilité d'avancement et aucune sécurité d'emploi. Il ne faut pas s'étonner aujourd'hui si leur sentiment d'appartenance à l'organisation est inexistant ou difficile à développer! Ils quittent les emplois dès que la satisfaction n'y est plus à moins de ne pas avoir le choix; alors dans ce cas, c'est la performance qui est affectée. Les pratiques de gestion issues des années 1980 et 1990 ont contribué à cette situation, car elles ont conduit les travailleurs de cette génération dans ce modèle d'instabilité et de précarité, que certains appellent « modèle de flexibilité ».

En fait, le conflit intergénérationnel est pratiquement inévitable et, selon Jean Carette (2000), il ne faut pas chercher à le minimiser, au risque de l'exacerber. Il faut réussir à le canaliser à travers des échanges où chacun peut présenter son point de vue, affirmer sa différence et reconnaître celle de l'autre dans le respect. Les pratiques de gestion des ressources humaines et de relations du travail doivent permettre cette confrontation. Certaines pratiques que nous avons abordées dans la section sur le vieillissement de la main-d'œuvre visant l'implantation de conditions favorables aux interactions entre les générations de travailleurs (ex. : mentorat, souplesse accrue dans l'application des conventions collectives) peuvent contribuer à canaliser les conflits.

Lors de la mise sur pied d'un programme de mentorat, pour garder en place les travailleurs plus âgés, pour permettre un transfert des connaissances ou simplement pour faciliter l'intégration intergénérationnelle, certains points doivent être pris en compte. Une relation de mentorat fonctionne bien lorsqu'elle est informelle, qu'elle permet un partage d'intérêts entre le mentor et le protégé et qu'elle peut évoluer dans le temps (Higgins, 2000). Selon plusieurs auteurs dont Higgins, un programme de mentorat mécaniste et formel tente à être plus superficiel et cherche plutôt à imposer une chimie interpersonnelle, la motivation du mentor et l'ouverture du protégé. Mais avant tout, tant le mentor que le protégé doivent être ouverts à apprendre l'un de l'autre, et ce, peu importe leur âge! Comme le mentionne Carette, il est important de favoriser le dialogue intergénérationnel et de ne pas enfermer les plus jeunes ou les plus âgés dans des « ghettos » d'âge.

Pour le comité, cette coexistence intergénérationnelle dans les organisations comporte inévitablement des implications pour les pratiques de gestion des ressources humaines et des relations du travail, entre autres en matière de gestion de la relève, de mobilisation, de rémunération, de reconnaissance, d'organisation du travail et d'aménagement du temps de travail.

### 2.3.3 Conciliation travail-vie personnelle

Cet intérêt pour la conciliation entre la vie privée et le travail vient entre autres de la recherche d'une performance accrue de la part des organisations : hausse de productivité, réduction de l'absentéisme et du roulement, etc. Elles se sont rendu compte cependant que la conciliation répondait à un besoin grandissant tant chez les nouvelles générations (voir section 2.3.2) que chez les *baby boomers* vieillissants (voir section 2.3.1). De plus, les changements dans la composition et dans les valeurs de la main-d'œuvre dans les milieux de travail viennent remettre en question les pratiques implantées au moment où la place du travail dans la vie des individus était plus centrale.

En 2001, le CCTM a établi un premier plan d'action visant à inciter les milieux de travail à élaborer des moyens concrets pour aider leurs employés à mieux concilier leurs responsabilités professionnelles et personnelles. Dans le cadre de cette réflexion, les parties patronale et syndicale siégeant au CCTM ont fait les constats suivants :

---

## 2. PRINCIPAUX DÉFIS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS DU TRAVAIL

---

- il devient plus difficile actuellement de concilier les exigences du travail avec les obligations parentales et familiales (augmentation du nombre de famille à deux revenus, augmentation du nombre de chefs de famille monoparentale, nouvelles valeurs, etc.);
- cette difficulté croissante a des conséquences coûteuses autant pour les entreprises que pour les employés (absentéisme, retards, refus d'affectation ou de promotion, diminution de l'implication, stress excessif, etc.);
- les milieux de travail ont une responsabilité et un rôle à jouer en matière de conciliation travail-vie personnelle (aménagement du temps de travail : horaire flexible, temps partiel volontaire, congés et avantages sociaux, garderies en milieu de travail, adaptation des pratiques de gestion, planification des réunions en fonction des exigences familiales, etc.);
- les pratiques favorisant la conciliation des responsabilités personnelles et du travail sont avantageuses autant pour les entreprises que pour les travailleurs et travailleuses;
- compte tenu des avantages à en tirer, ces pratiques devraient être plus répandues qu'elles ne le sont actuellement au sein des milieux de travail québécois.

Selon le plan d'action du CCTM, les besoins les plus pressants des parents-travailleurs se résument souvent en un mot : souplesse dans les horaires de travail et dans l'organisation du travail. Il semble que les milieux de travail syndiqués ont mis les politiques de conciliation davantage de l'avant que les milieux non syndiqués. Les actions ont eu une incidence positive sur plusieurs conventions collectives signées au cours de la dernière décennie avec l'inclusion de clauses touchant principalement les congés (maternité, parental, naissance et adoption, etc.), l'horaire de travail (horaire flexible, semaines de travail comprimées, etc.), etc.

La question de la conciliation travail-vie personnelle est loin d'être réglée. Il reste encore du chemin à faire entre autres pour les milieux professionnels et pour les cadres d'entreprises où, trop souvent, on ne compte pas les heures travaillées. Le comité croit que l'expression habituelle « conciliation travail-famille » doit s'élargir pour devenir conciliation travail-vie personnelle dans son ensemble, afin d'englober les employés qui ne sont pas parents ou qui n'ont personne à charge, mais qui ont tout autant besoin d'un équilibre dans leur vie, que ce soit pour suivre une formation, faire du bénévolat, prendre une année sabbatique ou tout simplement exercer leurs activités sociales.

Il faut mettre sur pied des solutions qui soutiendront les obligations personnelles et professionnelles. En ce sens, le CCMT propose aux organisations une démarche d'implantation de mesures de conciliation travail-vie personnelle leur permettant de répondre aux besoins et à la réalité actuelle des travailleurs. Il est nécessaire cependant de préciser qu'il n'existe pas de recette miracle ou de modèle universel. Toute condition doit être prise en compte, et ce, que l'on parle de la taille de l'organisation, de la présence d'un syndicat ou non, du type d'entreprise et de son organisation du travail, etc. Chaque organisation aura à trouver les pratiques qui lui conviennent grâce à la collaboration du syndicat et des employés eux-mêmes. Toutefois, afin d'aider l'organisation à s'orienter et à mettre en place les outils nécessaires, le CCMT propose certains grands principes :

- développer une culture organisationnelle ouverte à la famille et créer le réflexe de conciliation travail-vie personnelle par une intégration de cette préoccupation dans les normes, valeurs et règles;
- le contexte spécifique à chaque organisation fait en sorte qu'il appartient à chacune d'elles de déterminer la marche à suivre et la nature des mesures qui conviennent le mieux à son contexte;
- les choix doivent résulter d'un consensus entre l'employeur et les employés concernés. Ils doivent tenir compte de leurs intérêts respectifs et, après l'implantation, il est nécessaire qu'ils évaluent conjointement dans un esprit de concertation les effets des mesures sur le plan des bénéfices retirés (sur les conditions de travail et sur le fonctionnement de l'entreprise);

---

## 2. PRINCIPAUX DÉFIS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS DU TRAVAIL

---

- la notion de famille doit se comprendre dans un sens large et permettre de considérer à la fois les responsabilités à l'égard des enfants et à l'égard du conjoint, des parents âgés ou malades;
- afin de favoriser l'accès aux mesures ainsi que leur efficacité, il serait important soit d'établir un programme officiel de conciliation travail-vie personnelle, soit d'inclure une disposition dans la convention collective. Les deux moyens ne s'excluent pas, mais peuvent tout au contraire être complémentaires afin d'en maximiser la communication auprès des employés.

Devant ces principes, il est clair qu'une promotion active, un suivi et une évaluation sont primordiaux afin de concentrer les efforts et de permettre les ajustements nécessaires. Les possibilités sont nombreuses. Il suffit de bien cibler les besoins et de mettre le plan de conciliation sur pied en respectant les choix des individus et les objectifs organisationnels.

En fait, il n'existe pas de panacée à la question de la conciliation travail-vie personnelle. Les pratiques que l'on met en place doivent tenir compte des étapes de la vie ou de la carrière des employés ainsi que des objectifs et des besoins des organisations.

Encore une fois, le comité appuie entièrement les observations, propositions et plan d'action du CCTM. Il encourage les membres de l'ORHRI à poursuivre leurs efforts en vue de mettre en place des pratiques et politiques innovatrices répondant aux besoins d'adaptation des organisations et permettant de relever ce défi important.

### 2.3.4 Une main-d'œuvre diversifiée

La gestion de la diversité dans les organisations et la question de l'intégration des minorités culturelles (personnes nées au Canada et immigrants) au sein des entreprises québécoises représentent un défi de taille et pas seulement en termes de respect des lois (droits de la personne, accès à l'égalité, etc.). La mondialisation nous rappelle que les organisations doivent être compétitives dans plusieurs contextes culturels à la fois, tout en s'adaptant aux particularités de leurs employés d'origines ethniques et culturelles diversifiées. Conséquemment, les stéréotypes et les préjugés peuvent provoquer des réticences, des malentendus, voire des conflits qui nuisent à la performance. Le défi est tout aussi important pour les syndicats qui doivent réussir à atteindre ces travailleurs, comprendre leurs besoins, répondre à leurs attentes et réussir à les impliquer dans la vie syndicale. Mais encore faut-il réussir à les intégrer dans un marché du travail qui respecte leurs compétences.

Selon une récente étude de Statistique Canada (2004), au Canada, les immigrants diplômés d'université étaient deux fois plus susceptibles d'occuper un emploi qui demandait un niveau de scolarité très inférieur. Entre 1991 et 2001, un quart des nouveaux immigrants occupaient un emploi exigeant simplement un niveau secondaire, soit le double de la proportion chez les Canadiens en général. L'étude fait évidemment ressortir certains facteurs explicatifs : le manque de réseaux professionnels et sociaux, la difficulté à parler la langue française ou anglaise, la non-reconnaissance des diplômes et de l'expérience acquis à l'étranger, la discrimination et les barrières institutionnelles comme les exigences des associations professionnelles. Or, notons que cette situation touche davantage les femmes que les hommes. Sur le plan des salaires, les nouveaux immigrants universitaires et occupant un emploi à temps plein exigeant un faible niveau de scolarité étaient moins bien rémunérés que leurs homologues natifs du Canada qui se trouvaient dans la même situation. En 2000, la rémunération hebdomadaire de ces immigrants était d'au moins 20 % inférieure à celles de leurs homologues nés au Canada. Cet écart atteignait même 30 % chez les femmes âgées entre 35 et 54 ans.

---

## 2. PRINCIPAUX DÉFIS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS DU TRAVAIL

---

En fait, il faut garder à l'esprit que nous sommes dans une période de « transition démographique ». En 1996, les minorités culturelles représentaient 6 % de la population totale du Québec. En 2001, ce pourcentage était de 7 % (Statistique Canada, 2004). À long terme, il y aura certes des conséquences économiques et sociales tant pour la société québécoise que pour les organisations. Il s'avère donc nécessaire pour les employés de tous les niveaux hiérarchiques de prendre conscience des préjugés et des stéréotypes. Il est important non seulement d'être capable d'analyser ses attitudes et ses réactions à l'égard de la différence, mais aussi de mettre en application de façon courante la gestion de la diversité en respectant le cadre juridique et réglementaire qui s'impose à l'entreprise. Une mauvaise gestion de la diversité peut entraîner une détérioration du climat de travail et même affecter l'image publique de l'organisation si l'on entre dans les poursuites judiciaires pour discrimination causée par des pratiques de gestion des ressources humaines déficientes (Chicha, 2002).

Pour assurer l'équité et aussi pour répondre aux besoins en main-d'œuvre des organisations, il faut souligner toute l'importance d'intégrer les individus des minorités visibles et les immigrants au marché du travail. Il importe donc de revoir les politiques d'embauche et les pratiques de recrutement et de sélection qui semblent ne pas faire une place équitable à certains groupes immigrants, plus particulièrement aux femmes immigrants. Il faut aller chercher les compétences là où elles sont et faire en sorte que la société québécoise permette à tous d'avoir la chance de contribuer à son épanouissement.

Les professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail ont donc un rôle indéniable à jouer dans la mise en place des moyens adéquats afin de réussir l'intégration des individus, en tenant compte de leurs compétences réelles. Les façons de faire doivent pouvoir s'adapter rapidement aux transformations et aux besoins variés de la main-d'œuvre en étant plus flexibles et ouvertes. Selon Connor (2002), les organisations reconnaissant leurs responsabilités en matière d'équité envers les personnes issues des communautés culturelles. Elles élaborent des politiques et des programmes d'équité en emploi, de traitement des plaintes, de sensibilisation ou d'éducation. Il importe toutefois de créer une culture organisationnelle allant dans ce sens en embauchant des gens qui adhèrent à cette culture et en mettant les différences en valeur grâce au développement des habiletés de communication et par un programme de sensibilisation.

Par contre, toutes les approches ne resteront que de belles paroles si elles n'ont pas le soutien absolu de la haute direction de l'organisation. Les valeurs et la culture organisationnelle doivent soutenir un climat de justice sociale qui permettra d'encourager la contribution des travailleurs et travailleuses à l'efficacité de l'organisation.

Comme en témoigne bien cette section, la gestion de la diversité dépasse la seule diversité culturelle. Les employés, jeunes et moins jeunes, hommes ou femmes, avec ou sans enfant, ont chacun des besoins propres et il faut souvent se garder d'adopter des solutions mur à mur. La gestion de la diversité ou la gestion au cas par cas ne doit cependant pas faire perdre de vue le besoin de respecter une certaine équité entre employés.

---

## 2. PRINCIPAUX DÉFIS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS DU TRAVAIL

---

### Bref rappel sur le défi de l'attraction et de la conservation d'une main-d'œuvre qualifiée

- ✓ L'attraction et la conservation des talents est un problème actuel qui ira en s'accroissant.
- ✓ Le vieillissement de la main-d'œuvre comporte des défis importants en matière de : conservation de la main-d'œuvre, planification des départs, recrutement, relève, transfert d'expertise, développement des compétences, temps de travail, organisation du travail, régimes de retraite ainsi que comportements et attitudes des travailleurs.
- ✓ Importance de favoriser le dialogue intergénérationnel et de ne pas enfermer les plus jeunes ou les plus âgés dans des « ghettos » d'âge.
- ✓ Les pratiques favorisant la conciliation des responsabilités personnelles et du travail sont avantageuses autant pour les entreprises que pour les travailleurs et travailleuses.

Dans ce chapitre, nous avons vu les principaux défis à relever : trouver un équilibre entre efficacité et équité, mobiliser les employés et attirer et conserver une main-d'œuvre qualifiée. Certaines pistes de travail ont été relevées. Les professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail ont déjà commencé à trouver des solutions innovatrices et appropriées, mais beaucoup de travail reste encore à faire.

---

**CHAPITRE 3.  
DÉFIS POUR LES PROFESSIONNELS DE LA GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES ET DES RELATIONS DU TRAVAIL**

---

### **3. DÉFIS POUR LES PROFESSIONNELS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RELATIONS DU TRAVAIL**

---

Tous les défis vus jusqu'à présent nous obligent à titre de professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail à revoir nos façons de faire et de penser, aujourd'hui comme jamais. La gestion des ressources humaines et des relations du travail doit à la fois être stratégique et permettre une gestion efficace du quotidien. Le contexte changeant dans lequel nous nous trouvons actuellement et les défis à relever nous obligent à nous ajuster constamment et rapidement aux nouvelles réalités pour répondre adéquatement aux besoins collectifs, individuels et organisationnels. Mais auparavant, il convient de nous interroger sur notre pouvoir de changer les choses. Bref, quelle est l'influence réelle des professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail dans les organisations québécoises?

#### **3.1 Constats quant à l'influence des professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail dans les organisations**

---

Plusieurs études, par exemple celle de Gosselin et Bélanger (2005), montrent que les professionnels exercent une influence sur les décisions et les priorités dans les organisations. Par contre, pour le comité, du chemin reste à faire dans les organisations québécoises, car trop souvent, le discours ne correspond pas à la pratique. D'un côté on présente les ressources humaines comme un investissement, une valeur fondamentale, alors que de l'autre côté, les ressources humaines et leur gestion sont encore vues comme un mal nécessaire et les professionnels de la gestion des ressources humaines comme des acteurs secondaires, moins influents et débranchés des fonctions stratégiques de l'organisation.

Le Conference Board du Canada (2004) a procédé en 2003 à une enquête. Il a tenté de savoir si les relations du travail perdaient réellement de leur pouvoir et de leur influence au sein des organisations canadiennes comme plusieurs semblent le croire. Les résultats tendent à confirmer cette croyance.

Pour expliquer cette situation, plusieurs raisons ont été avancées :

- le poids des fonctions qui aboutissent aux décisions stratégiques d'investissement et de production pèseraient plus lourd dans la balance décisionnelle et stratégique que celui de la fonction relations du travail;
- les pratiques innovatrices de gestion des employés;
- le déclin de la syndicalisation dans plusieurs secteurs, dont le secteur privé;
- la perte d'autonomie et de pouvoir de négociation au niveau local par la restructuration des sièges sociaux des grandes organisations transnationales qui centralisent le pouvoir décisionnel dans les sièges sociaux.

En dépit de certains progrès faits au cours des dernières années et des efforts de l'Ordre en ce sens, la crédibilité et l'influence des professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail pourraient être plus grandes.

---

### **3. DÉFIS POUR LES PROFESSIONNELS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RELATIONS DU TRAVAIL**

---

#### **3.2 Orientations pour accroître la crédibilité et l'influence des professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail dans les organisations**

---

Ces constats nécessitent des ajustements pour les professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail. Entre autres choses, il faut jeter un regard critique tant sur la fonction et que sur les compétences des professionnels. Les pistes retenues afin d'aider la valorisation du rôle des professionnels visent à :

- permettre à la fonction et à la profession d'améliorer leur influence et leur importance en matière de formulation et de mise en œuvre de stratégies d'affaires (donc, agir de façon proactive et non réactive);
- répondre efficacement et rapidement aux défis que doivent relever les organisations québécoises.

Comment améliorer la crédibilité et l'influence des membres de la profession au sein des organisations québécoises? Le comité a retenu cinq pistes de réflexion: 1) penser « stratégique », 2) gérer le quotidien, 3) gérer le changement, 4) faire preuve d'ouverture et 5) développer et valoriser les compétences clés.

##### **3.2.1 Penser « stratégique »**

S'il y a un terme qui est utilisé à toutes les sauces en gestion, c'est bien celui de « stratégique ». Mais qu'entendons-nous réellement par là? Un des sens possible de ce terme est que la gestion des ressources humaines et des relations du travail doit être intégrée aux autres fonctions organisationnelles et contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels. Conséquemment, il doit y avoir cohérence entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les besoins de l'organisation, c'est-à-dire que ces pratiques doivent non seulement être cohérentes entre elles (cohérence interne), mais aussi par rapport aux besoins de l'organisation et notamment avec le plan d'affaires (cohérence externe). En ce sens, le comité soutient l'importance de répartir la responsabilité de la gestion des ressources humaines et des relations du travail (ou la fonction ressources humaines) parmi les diverses fonctions de l'organisation. Il s'avère nécessaire de créer des alliances stratégiques, de faire le pont entre la fonction ressources humaines et relations du travail et les opérations (nous y revenons à la section 3.2.6). Évidemment, le service des ressources humaines et des relations du travail demeure, car il est le centre des spécialistes en ressources humaines et en relations du travail qui jouent un rôle-conseil essentiel.

Pour le comité, penser « stratégique » signifie aussi penser à long terme et de façon globale. Les phénomènes de « mode de gestion » de toutes sortes sont éphémères et vont souvent à l'encontre des préoccupations de fond à long terme. Trop souvent branchées sur les résultats à court terme, les organisations devraient avoir une vision soucieuse d'efficacité et d'équité à plus long terme.

---

### 3. DÉFIS POUR LES PROFESSIONNELS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RELATIONS DU TRAVAIL

---

#### 3.2.2 Gérer le quotidien

Outre le fait qu'il soit primordial de penser à long terme, les relations du travail et la gestion des ressources humaines doivent tout de même répondre aux attentes de l'organisation au quotidien : négocier la convention collective, s'assurer de la conformité aux lois, maintenir des relations fonctionnelles avec le syndicat, etc. En fait, à la base, l'organisation s'attend à ce que les professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail règlent les problèmes dans le quotidien, car ce sont eux les spécialistes de la gestion de la personne en milieu de travail. La difficulté est ici de ne jamais perdre de vue les enjeux stratégiques même dans les gestes quotidiennement ou périodiquement posés. Il faut s'interroger sur les impacts des décisions prises dans le quotidien sur les enjeux stratégiques. Cette nouvelle pratique de rémunération nous aidera-t-elle à attirer ou à conserver la main-d'œuvre? L'aménagement actuel des temps de travail est-il adapté aux jeunes employés? La convention collective permet-elle le transfert de l'expertise?

#### 3.2.3 Gérer le changement

Combien de fois, le terme « changement » est-il apparu dans ce document? La gestion du changement est devenue un élément fondamental des responsabilités des professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail. Il est désormais essentiel de bien comprendre le processus de changement et de travailler en étroite collaboration avec les gestionnaires qui ont à conduire et à implanter le changement sous toutes ces formes.

Les professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail doivent convaincre les gestionnaires responsables du processus de changement d'impliquer au maximum les employés touchés afin, entre autres, de minimiser la résistance au changement. Une collaboration étroite permettra aux gestionnaires de profiter de conseils judicieux en matière de gestion du changement et aussi d'agir stratégiquement en permettant la mise en place d'outils cohérents entre eux et avec les objectifs à atteindre (ex. : pratiques de participation au processus, plan de communication, formation, etc.). Dans l'implantation d'un changement, il est primordial de minimiser les impacts sur les employés et de maintenir leur motivation et leur mobilisation.

Les professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail doivent devenir une référence en matière de gestion du changement, et ce, par leurs connaissances, leur enthousiasme et leur capacité à mobiliser les individus, cadres ou salariés, qui ont à vivre un changement important dans leur travail.

#### 3.2.4 Faire preuve d'ouverture

La gestion des ressources humaines et les relations du travail ne se limitent plus aux frontières d'une organisation, d'une région ou même d'un pays. Il faut faire preuve de vigilance, de curiosité face à son environnement, regarder ce qui se fait ailleurs en comparant les différentes façons de faire (*benchmarking*), les pratiques d'excellence ici et ailleurs dans le monde. En ce sens, les professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail doivent *faire preuve d'innovation et de créativité* dans leurs façons de faire et de penser (ex. : le milieu dans lequel ils recrutent peut devenir un avantage concurrentiel, recourir aux réseaux non traditionnels pour trouver la main-d'œuvre nécessaire).

---

### 3. DÉFIS POUR LES PROFESSIONNELS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RELATIONS DU TRAVAIL

---

#### 3.2.5 Acquérir et valoriser des compétences clés

S'il est nécessaire de maîtriser les habiletés techniques, il faut aller bien au-delà de cela. Penser stratégique, gérer le quotidien, gérer le changement et faire preuve d'ouverture demandent certaines compétences personnelles ou aptitudes individuelles afin de pouvoir relever tous les défis présentés dans ce document.

Certaines habiletés sont centrales et fondamentales sur le plan du savoir-faire. Les professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail doivent :

- bien connaître les pratiques faisant partie de la boîte à outils en gestion des ressources humaines et en relations du travail;
- avoir une connaissance approfondie de toute l'organisation, de son contexte économique, politique et social;
- parler le même langage que les autres stratèges de l'organisation et comprendre le fondement même d'une entreprise, ses aspects économiques et financiers, ce qui implique, par exemple, de savoir lire des états financiers, de comprendre le langage marketing, celui des opérations, etc.

Certaines autres compétences demeurent tout de même bien importantes :

- connaissance des affaires;
- service à la clientèle;
- communication;
- crédibilité;
- intégrité;
- négociation;
- résolution de conflits.

Enfin, lorsqu'on parle de compétences personnelles, on parle de l'acquisition ou du développement des compétences suivantes :

- habileté de gestion des rapports sociaux;
- sens de l'éthique;
- sensibilité et empathie;
- rigueur intellectuelle;
- réalisme et cohérence dans les façons de faire afin de se faire respecter et d'améliorer sa crédibilité (ex. : rejeter les modes et laisser place à des pratiques adaptées au contexte);
- habiletés politiques – particulièrement importantes pour les *leaders* en gestion des ressources humaines dans les organisations – (en négociation, leadership, réseautage).

---

### 3. DÉFIS POUR LES PROFESSIONNELS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RELATIONS DU TRAVAIL

---

Finalement, il est clair que la place que prennent de plus en plus les professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail les amène à devoir présenter leur point de vue aux autres stratégies, à négocier et à convaincre. Le comité est d'avis que tout cela nécessite un investissement accru dans la formation et le développement de leur leadership pour venir à bout des défis relevés dans ce document.

#### 3.2.6 Alliances de la fonction ressources humaines avec les opérations

Afin d'acquérir et de développer l'influence des professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail. La fonction ressources humaines et relations du travail doit se rapprocher des unités d'affaires pour bien comprendre leurs enjeux et parler le même langage.

C'est pourquoi le comité propose une stratégie de décentralisation de la fonction ressources humaines et relations du travail – une décentralisation quant à l'application des stratégies opérationnelles. Il faut maintenir cependant une unité centrale de gestion des ressources humaines et des relations du travail responsable d'instaurer les grandes stratégies d'ensemble, d'assurer l'uniformité de la vision, des méthodes et des procédures, et ce, afin de ne pas perdre de vue « l'identité » organisationnelle et aussi fonctionnelle (vision et mission propres à la fonction ressources humaines et relations du travail d'une organisation spécifique). Des mécanismes d'amélioration des compétences doivent aussi être mis en place afin d'atteindre l'objectif visé de développement des compétences clés. Cette stratégie de décentralisation nécessite un plan de communication et un plan directeur en ressources humaines qui découlent directement du plan d'affaires de l'organisation afin de donner une vision d'ensemble et des lignes directrices. Une telle décentralisation et de telles alliances ne sont possibles que si les gestionnaires en ressources humaines et en relations du travail relèvent directement de la haute direction et non pas d'autres fonctions.

Évidemment, ce changement de structure nécessite de donner aux opérations les moyens et outils nécessaires pour bien assumer cette collaboration et ce partage de responsabilités. En terminant, rappelons que tout changement important nécessite l'appui de la haute direction, sans quoi il est impossible d'implanter les changements nécessaires, au risque d'affecter la crédibilité de la fonction ressources humaines.

#### Bref rappel sur les défis pour les professionnels de la gestion des ressources humaines

- ✓ Intégration de la gestion des ressources humaines aux autres fonctions organisationnelles.
- ✓ Contribution de la gestion des ressources humaines à l'atteinte des objectifs organisationnels.
- ✓ Pensée stratégique = penser à long terme et de façon globale.
- ✓ Faire la gestion au quotidien tout en gardant en vue les enjeux stratégiques.
- ✓ Implication des employés touchés lors de changements.
- ✓ Besoin de faire preuve d'ouverture.
- ✓ Rapprochement de la gestion des ressources humaines et des unités d'affaires afin de comprendre leurs enjeux et de parler le même langage.

---

**CHAPITRE 4.  
CONSTATS ET RECOMMANDATIONS**

---

## 4. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

---

Le travail du comité met en lumière les constats suivants :

- les relations du travail au Québec peuvent être considérées comme positives malgré l'ampleur et la durée des conflits;
- la législation québécoise favorise de plus en plus l'individualisme au détriment du collectif;
- les conventions collectives demeurent l'instrument privilégié de la régulation de la relation d'emploi et des conditions du travail pour une partie substantielle de la main-d'œuvre québécoise;
- les défis en gestion des ressources humaines et en relations du travail sont nombreux et importants pour les organisations québécoises; les professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail ont déjà commencé à réagir, mais du travail reste encore à faire relativement aux enjeux par la mise en place de pratiques innovatrices et proactives;
- les organisations ne peuvent se priver d'une main-d'œuvre de qualité, mobilisée et capable d'adaptation pour demeurer concurrentielles;
- l'influence et la crédibilité des professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail au sein des organisations semblent faire encore défaut;

En regard de ces constats, le comité fait les recommandations suivantes :

### ***Pour relever le défi d'équilibre entre efficacité et équité***

- Toutes les actions posées afin de relever les défis doivent viser un grand objectif, soit l'efficacité des entreprises et l'équité.
- L'adoption de pratiques innovatrices en matière de gestion des ressources et de relations du travail est essentielle non seulement afin de trouver un équilibre entre le besoin d'efficacité de l'organisation et d'équité des travailleurs, mais aussi afin de mobiliser les troupes vers les objectifs organisationnels et de répondre aux besoins diversifiés de la main d'œuvre.

### ***Pour relever le défi de la mobilisation***

- Dans une perspective de mobilisation, le partage de l'information est essentiel. L'information doit être disponible dans l'entreprise et être concentrée là où elle est pertinente et nécessaire à la prestation des rôles de chacun.
- Un plan de communication, partagé par les cadres, les employés, le syndicat et la haute direction, doit assurer la cohérence des moyens mis de l'avant.
- La détermination d'une vision du devenir de l'entreprise, un processus permanent de communication, le respect du rôle de chacun et la reconnaissance des intérêts partagés entre les parties sont les ingrédients de l'établissement d'un climat favorable à une participation syndicale accrue.
- Des investissements dans le développement des compétences doivent être faits pour que les employés acquièrent une vision globale de l'entreprise et les outils de base leur permettant de comprendre les changements et de s'y adapter de même que de maintenir leur employabilité.
- Différentes formes d'intéressement des employés (ex. : partage des gains de productivité, pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines, mesures de protection de l'emploi, etc.) doivent être pratiquées afin de reconnaître les efforts des employés dans un contexte de participation.

---

## 4. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

---

### ***Pour relever le défi d'attraction et de conservation***

- 1) En matière de vieillissement de la main d'œuvre, les organisations doivent encourager le transfert d'expertise, la retraite progressive, la flexibilité dans les horaires et l'organisation du travail afin de favoriser le maintien des travailleurs âgés en emploi.
- 2) Les organisations doivent reconnaître les besoins nouveaux des plus jeunes générations en matière de reconnaissance, de rémunération et d'aménagement du temps de travail.
- 3) Les besoins en matière de conciliation entre le travail et la vie privée peuvent souvent être comblés en introduisant plus de souplesse dans les horaires de travail et l'organisation du travail.
- 4) Les organisations reconnaissant leur responsabilité d'équité vis-à-vis les personnes des communautés culturelles élaborent des programmes visant l'équité et l'intégration en emploi et sensibilisent leur personnel.

### ***Pour relever le défi professionnel***

- Les professionnels de la gestion des ressources humaines ou des relations du travail doivent développer certaines compétences essentielles pour relever les défis et valoriser leur rôle stratégique dans les organisations québécoises.
- Les pratiques et les politiques de gestion des ressources humaines et de relations du travail doivent être cohérentes entre elles et en lien avec la stratégie d'affaires de l'organisation.
- Le quotidien ne doit pas être négligé au profit des aspects stratégiques. Les services des ressources humaines doivent continuer à fournir des services de qualité et professionnels à tous les membres de l'organisation.
- Les professionnels de la gestion des ressources humaines ou des relations du travail doivent devenir des agents de changement au sein de l'organisation afin de faire leur place et de donner à l'organisation les outils nécessaires pour relever les défis du contexte économique, politique et social actuel et futur.
- Il est essentiel d'élaborer et de mettre en place des outils de mesure afin de favoriser la crédibilité des ressources humaines en démontrant le retour sur investissement et les bénéfices de leur saine gestion.
- Afin de permettre un accroissement de la crédibilité et de l'influence des professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations du travail au sein des organisations, des alliances devraient être établies avec les unités d'affaires et les opérations. Cette façon de faire implique une décentralisation de la fonction ressources humaines et relations du travail.

---

## CONCLUSION

---

Dans ce document, le Comité a fait un bilan des relations du travail des dernières années au Québec. Nous avons aussi relevé les principaux défis avec lesquels les organisations québécoises doivent composer en matière de gestion des ressources humaines et de relations du travail. Il est clair qu'il reste du travail à faire, mais beaucoup d'organisations ont toutefois su appréhender ces défis et ont déjà mis en place des pratiques pour y répondre de façon efficace et équitable.

Le Comité désire que ce rapport ne soit pas la fin d'un processus mais bien le début. Car au-delà du bilan, de la description des enjeux et des recommandations qu'on y retrouve, ce dont notre profession a besoin, c'est d'une réflexion continue sur son devenir. Le Comité aura atteint son objectif si le présent document réussit à susciter une telle réflexion parmi les professionnels membres de l'Ordre.

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Ascah, L. (2000). « L'économiste des retraités », *Liaison*, 30 novembre.
- Barbash, J. (1989). "Equity as a Function : Its Rise and Attribution", *Theories and Concepts in Comparative Industrial Relations*, J. Barbash et K. Barbash, dir. Columbia, S.C. : University of South Carolina Press, p. 113–122.
- Bélanger P., D. Bouteiller, J. Charest et A. Dunberry (2003). «La loi du 1 % sur la formation de la main-d'œuvre : une avenue réaliste qui n'hypothèque pas l'avenir », *Le Devoir*, Montréal, 12 novembre, p. A-7.
- Boivin, J. (2002). « Comment se portent les relations du travail au Québec? », *Effectif*, vol. 5, n° 2.
- Bourque, R., P. Jalette et G. Trudeau (2003). «Quel avenir pour la convention collective au Québec? », *Effectif*, vol. 6, n° 2.
- Brassard, P. (2002). « Les organisations sont-elles sans cœur? Le sort réservé à la main-d'œuvre vieillissante », *Effectif*, vol. 5, n° 1.
- Carette, J. (2000). « Les dangers d'un refus des conflits intergénérationnels », *Nouvelles pratiques sociales*, Presses de l'Université du Québec, vol. 13, n° 2, p. 42-49.
- Chicha, M.-T. (2002). « Les gestion de la diversité : l'étroite interdépendance de l'équité et de l'efficacité », *Effectif*, vol. 5, n° 1.
- Commission de l'équité salariale. Rapport d'étude sur *L'état d'avancement des travaux relatifs à l'équité salariale dans les entreprises de 10 salariés et plus*. Ministère du Travail, octobre 2003.
- Conference Board of Canada (2004). *Le système canadien des relations du travail - problèmes d'aujourd'hui et possibilités de demain*, rapport du mois d'avril.
- Conference Board of Canada (2004). *Industrial Relations Outlook: Pulling together, Pulling Apart*, Outlook 2005.
- Connor, J. C. (2002). « Une question de race? », *Effectif*, vol. 5, n° 1.
- Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (2001). *Concilier travail et famille : Un défi pour les milieux de travail – Plan d'action*, CCTM, septembre.
- Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (2002). *Adapter les milieux de travail au vieillissement de la main d'œuvre*, CCTM, avril.
- Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (2002). *Conciliation travail-vie personnelle : un premier bilan du plan d'action*, CCTM, novembre.
- Deschenes, P., J.G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand (1998). *Négociation en relations de travail, nouvelles approches*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Gosselin, A. (2000). «Nouveau contexte, Nouvelle GRH : La transformation de la gestion des ressources humaines », *Gestion, Revue internationale de gestion*, Collection « Racines du savoir ».
- Gosselin A et J. Bélanger (2005). « Influencer sans autorité : quelques tactiques », *Effectif*, vol. 8, n° 1.

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Grant, M. (2004). "Deregulating Industrial Relations in the Apparel Sector: The Decree System in Quebec", *Challenging the Market - The Struggle to Regulate Work and Income*, Edited by Jum Stanford and Leah F. Vosko, McGill-Queen's University Press.
- Gunderson, M. (2002). "The Evolution and Mechanics of Pay Equity in Ontario", *Canadian Public Policy*, University of Toronto Press, May, vol. 28(0), p. 117-131.
- Hébert, G., R., Bourque, A. Giles, M. Grant, P. Jalette, G. Trudeau et G. Vallée (2003). *La convention collective au Québec*, Gaëtan Morin Éditeurs.
- Higgins, M. (2000). "Too old to learn?", *Harvard Business Review*, Nov-Dec, p. 43.
- Izzo J. and P. Withers (2001). *Values Shift : The New Work ethic and What It Means for Business*, FairWinds Press Ed.
- Jalette P. et J.-G. Bergeron (2002). « L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle », *Relations industrielles/Industrial*, vol. 57, n° 3, Été/Summer.
- Smola, K.W. and C.D. Sutton (2002). "Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n° 3, p. 363-382.
- Raabe, B. and T.A. Beehr (2003). "Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact", *Journal of Organizational Behavior*, May, vol. 24, n° 3, p. 271-293.
- Larochelle, R. (1999). « Congrès des relations industrielles : investir dans la formation de la main-d'œuvre n'est plus un luxe mais une nécessité », *Le Journal de la communauté universitaire*, Université Laval (13 mai), 54<sup>e</sup> Congrès des relations industrielles de l'Université Laval.
- Luria Ablon, S. (2000). "Too old to learn?", *Harvard Business Review*, Nov-Dec, p. 48.
- Mayer, D. et D. Bourque (1999). « Le contenu des conventions collectives de longue durée au Québec de 1994 à 1996 », *Nouvelles formes d'emploi et diversification de la main-d'œuvre*, Association canadienne des relations industrielles (ACRI) à son XXXVI<sup>e</sup> congrès, p. 169.
- Meltz, N. M. (1989). "Industrial Relations : Balancing Efficiency and Equity", *Theories and Concepts in Comparative Industrial Relations*, J. Barbash et K. Barbash, dir. Columbia, S.C. : University of South Carolina Press, p. 109-113.
- Ministère du Travail (2002). *La négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des conventions collectives : enquête auprès de négociateurs patronaux et syndicaux*, Direction des innovations en milieu de travail.
- Ministère du Travail (2004a). *La présence syndicale au Québec en 2003*, Direction de la recherche et de l'évaluation.
- Ministère du Travail (2004b). *Bilan des relations du travail au Québec en 2003*, Direction de la recherche et de l'évaluation.
- Ministère du Travail (2004c). *Le système d'analyse des sentences arbitrales de grief : un aperçu*, Direction des données sur le travail.

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

Ministère du Travail (2004d). *Rapport sur l'application des dispositions de la loi sur les normes du travail concernant les disparités de traitement*, Québec.

Morin, E.M., A. Savoie, G. Beaudin (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin Éditeur.

Noreau P. (1994). « Le mouvement syndical », *L'année politique au Québec 1993-1994*, Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

Ordre des psychologues du Québec (2002). *La vie au travail : un monde en transformation*, Symposium Santé mentale au travail, Montréal.

Richer, D. (2004). « L'attraction et la rétention de la main-d'oeuvre... », *Effectif*, vol. 7, n° 3.

Sauvé, M. et C. Robitaille (2005). *Évolution des conflits de travail de longue durée de 1983 à 2002 : une vue d'ensemble*, Québec : Ministère du Travail, Direction générale des politiques et de la recherche.

Statistique Canada (2004), « Les immigrants sont-ils perdants? », *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 5, n° 6, juin (75-001-XIF).

Ulrich, D., M. R. Losey, G. Lake (1997). *Tomorrow's HR Management: 48 Thought Leaders call for change*, USA., John Wiley & Sons, Inc.

Watson Wyatt (2001). *La nouvelle réalité : rémunération rentable et nécessité d'attirer et de fidéliser*, Memoranda, novembre.