



# Agir

en  
organisation  
du travail



# Table des matières

---

<b>Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>Qu'est-ce que l'organisation du travail?.....</b>	<b>4</b>
<b>Un cadre délimité par des décisions patronales.....</b>	<b>5</b>
La flexibilité au coeur des préoccupations patronales...	7
<b>À l'ère de la flexibilité, quelques modes d'organisation du travail.....</b>	<b>8</b>
L'organisation simple.....	8
L'organisation taylorienne ou scientifique.....	9
L'organisation Lean Toyota.....	9
L'organisation apprenante.....	10
L'organisation en réseau.....	11
L'organisation virtuelle.....	11
Une analyse croisée : la flexibilité par l'impartition et le mode d'organisation.....	12
<b>Impacts sur la santé.....</b>	<b>13</b>
<b>L'action syndicale en organisation du travail.....</b>	<b>14</b>
<b>Planifier l'action syndicale.....</b>	<b>15</b>
La résistance passive.....	16
L'opposition active.....	17
L'implication réservée.....	18
Le partenariat.....	19
L'implication mobilisée.....	20
<b>Conclusion.....</b>	<b>23</b>

# Introduction

---

Cette brochure s'adresse aux membres des comités exécutifs des syndicats. À l'aide de celle-ci, vous serez en mesure de poser un diagnostic sur le mode de gestion et d'organisation du travail qui existent dans vos milieux. Vous pourrez également porter un regard sur votre action syndicale. Une fois ces constats effectués, différentes avenues décrites dans ce document pourraient inspirer le type d'action syndicale en organisation du travail que vous souhaitez mener.

La meilleure façon d'utiliser cet outil, c'est d'abord d'en faire une lecture collective en comité exécutif, de répondre ensemble aux questions qui y sont posées, puis d'identifier les personnes à contacter afin d'obtenir le diagnostic le plus juste possible sur la situation. Parmi ces personnes, les délégué-es syndicaux et les membres sont incontournables.

Comme vous pourrez le constater au fur et à mesure de votre lecture, plusieurs formes d'organisation du travail et de mode de gestion sont possibles et peuvent coexister au sein d'un même établissement ou d'une même entreprise. Des différences peuvent ressortir d'un département à un autre, si bien que l'action syndicale se doit d'être modulée en conséquence.

De l'opposition passive à l'implication mobilisée, les stratégies syndicales en organisation du travail sont diversifiées; toutes sont un levier pour que la santé et la démocratie au travail soient améliorées pour les travailleuses et les travailleurs que nous représentons.

Si cette brochure n'avait qu'un seul objectif, ce serait celui de démarrer votre stratégie d'action syndicale en organisation du travail dans la prochaine année.

Bonne réflexion et surtout bonne action.



Francine Lévesque  
Vice-présidente de la CSN

# Qu'est-ce que l'organisation du travail ?

.....  
: L'ORGANISATION DU TRAVAIL, C'EST... le cadre :  
: qui détermine les conditions quotidiennes de :  
: travail vécues par les travailleuses et les travailleurs :  
: au bureau, à l'usine, en milieu d'enseignement, en :  
: salle de rédaction, dans les municipalités ou en :  
: établissement de santé et de services sociaux. :  
.....

## Ces conditions quotidiennes sont :

- **Les horaires de travail** : de jour, de soir, de nuit, les fins de semaine; l'obligation de poinçonner, de faire des heures supplémentaires ou pas; la présence d'horaires comprimés avec des journées de travail de 10 ou de 12 heures, le travail adaptable aux besoins de l'employeur, le télétravail sans cadre horaire; la difficulté de concilier ces horaires avec la vie personnelle.
- **Le contenu du travail** : la réalisation de tâches simples ou complexes, monotones ou diversifiées, spécialisées ou polyvalentes, parcellisées ou pas, avec ou sans responsabilités, en rotation ou non, élargies ou enrichies.
- **La charge et le rythme de travail** : des efforts intellectuels, sensoriels et physiques pour réaliser une tâche dans des délais raisonnables ou irréalistes; un contrôle très court de la productivité ou une séquence plus longue.
- **La formation continue** : situations d'apprentissage sur le tas ou plan de formation continue accessible tout au long de l'emploi.
- **La démocratie au travail** : la répartition des rôles et des responsabilités, la latitude décisionnelle, la coopération ou la compétition, le travail en équipe ou individuel.



- **Le règlement des problèmes de conditions de travail** : rapide ou lent.
- **La gestion du personnel** : basée sur l'assistance ou la surveillance, permettant ou pas la discussion, favorisant ou non la coopération.
- **Une approche disciplinaire** : juste ou arbitraire.



Quelle est la condition quotidienne de travail la plus difficile dans votre milieu ?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Les horaires de travail           | <input type="checkbox"/> Le règlement des problèmes de conditions de travail |
| <input type="checkbox"/> Le contenu du travail             | <input type="checkbox"/> La gestion du personnel                             |
| <input type="checkbox"/> La charge et le rythme de travail | <input type="checkbox"/> La gestion de la discipline                         |
| <input type="checkbox"/> La formation continue             |  |
| <input type="checkbox"/> La démocratie au travail          |  |

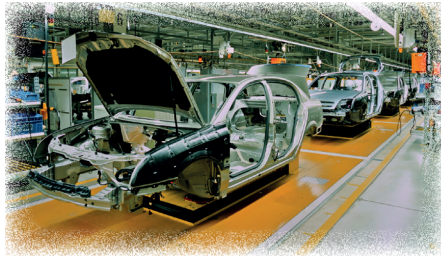
## Un cadre délimité par des décisions patronales

Bien que plusieurs luttes syndicales aient été menées et aient marqué un progrès, notamment sur les heures de travail, la conciliation famille-travail, l'introduction de changements technologiques et la santé et la sécurité au travail, il n'en demeure pas moins que l'organisation du travail est encore largement contrôlée par l'employeur, du moins en Amérique du Nord.

En effet, dès 1880 l'ingénieur américain Frederick Taylor a développé une méthode permettant aux employeurs de s'attaquer au contrôle exercé par les ouvriers spécialisés sur leur travail pour le transférer aux ingénieurs. Elle s'est implantée non seulement dans l'industrie, mais aussi dans les services qu'ils soient publics ou privés.

Durant les années 1970, le travail aliénant semblait avoir atteint ses limites. Les entreprises s'étaient alors mises à développer des programmes de qualité de vie au travail pour redonner certains pouvoirs aux travailleurs, et ainsi augmenter leur productivité. Le modèle sociotechnique se répandait particulièrement dans les pays du nord de l'Europe.

Dès les années 1980, le succès de l'industrie japonaise allait vite reléguer ces programmes au second rang au profit de l'approche de production Lean Toyota. Elle reprenait les principes du taylorisme et de la chaîne de montage fordiste en y ajoutant toutefois la notion d'amélioration continue, de flexibilité



des processus de production et de travail en groupe. La micro-informatique apparaissait en milieu industriel et donnait naissance à la robotique. Les robots remplaçaient les humains ; les pertes d'emplois et l'insécurité augmentaient.

Tout au long des années 1990, les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) s'étendaient à l'ensemble des secteurs économiques. Contrairement à ce qui s'était produit dans l'industrie, le rapprochement de l'informatique, de l'audiovisuel et des télécommunications dans le secteur des services permettait de développer de nouveaux produits et services, et parfois, créait des emplois. Internet et les technologies multimédias ont affecté de façon majeure le mode de communication. Dès lors s'est amenuisée la nécessité de la rencontre en présence.

Simultanément, la gestion axée sur les résultats s'implantait dans l'industrie, dans les services et dans les administrations publiques, où elle prend alors le nom de « nouvelle gestion publique ». Les ingénieurs qui, depuis Taylor, régnaient sur l'organisation du travail voient leur pouvoir glisser vers les gestionnaires. Dorénavant, ceux-ci vont fixer au préalable les objectifs et chiffrer les résultats à atteindre. L'aspect quantitatif est privilégié au détriment de la qualité. Les notions d'efficacité, d'efficacité et de performance sont omniprésentes.

Les méthodes d'évaluation individualisée ont fait leur apparition, la référence aux protocoles et aux bonnes pratiques est devenue la manière d'accomplir le travail. Les programmes d'assurance qualité et les certifications se sont multipliés.

Aujourd'hui, les préoccupations patronales émergentes sont centrées sur la création de la valeur, souvent appelée « valeur ajoutée ». La logique industrielle basée sur la technologie, les économies d'échelle, l'intensification du travail et sa parcellisation fait graduellement place à l'adaptabilité selon la demande, à la capacité de réunir au sein de l'entreprise le plus de savoirs possible, à la coordination et à la coopération.

Dans un tel contexte, la santé des travailleuses et des travailleurs, physique mais surtout psychologique, devient un enjeu de performance pour l'entreprise. Par conséquent, les programmes liés au climat de travail et à la gestion de la santé et de la sécurité au travail prolifèrent. Malheureusement, trop souvent, ces programmes ne misent pas sur la reconnaissance de la valeur ajoutée

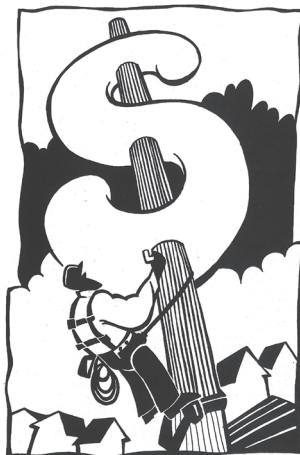
des travailleurs en ne mettant pas en place les lieux et les mécanismes de délibération et de coopération qui leur permettraient de reprendre du pouvoir sur la réalisation de leur travail et le contrôle de sa qualité.

## La flexibilité au cœur des préoccupations patronales

Le travail au quotidien s'inscrit dans la logique du marché. La préoccupation première d'une entreprise privée est la réalisation non seulement de profits, mais d'un taux de profit satisfaisant pour ses actionnaires.

Dans un contexte de globalisation de l'économie et de prolifération des accords économiques internationaux, la compétition s'accroît et les réglementations s'amenuisent.

Pour demeurer compétitive, l'entreprise doit être productive, disposer d'une organisation du travail flexible, produire des biens ou des services de qualité, posséder des technologies de pointe et avoir la latitude de sous-traiter certaines activités.



Dans sa recherche de flexibilité, l'employeur réfléchit à la fois aux possibilités d'impartition et à la façon dont l'ensemble du travail réalisé est coordonné.

Le travail peut être totalement conservé à l'interne ou partiellement imparti. Dans le cas où le choix de l'impartition est effectué, le travail qui constitue le cœur de l'entreprise sera maintenu à l'interne; les autres tâches seront confiées à des entrepreneurs externes qui pourront être remplacés au gré des exigences du marché.

Que le travail soit réalisé à l'intérieur de l'entreprise donneuse d'ouvrage ou confié en partie à un sous-traitant, la question de l'encadrement de sa réalisation et de son évaluation demeure cruciale. Le choix de placer ces responsabilités entre les mains des gens qui exécutent le travail ou de les confier à des responsables hiérarchiques supérieurs est déterminant pour la forme d'organisation du travail qui sera mise en place. En bref, l'organisation du travail n'est pas neutre.





Une bonne façon de reconnaître le mode d'organisation du travail est de prendre connaissance des documents concernant l'employeur, souvent accessibles sur Internet.

Cochez les informations que vous avez à votre disposition :

- Le rapport annuel de l'établissement ou du groupe dont il fait partie
- Le plan stratégique
- Le journal de l'entreprise
- Les journaux locaux
- Les journaux nationaux
- Les sites des consultants utilisés par l'employeur
- La ou les normes ISO
- Les programmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail comme Entreprise en santé
- L'Agrément dans le milieu de la santé et des services sociaux
- Le code d'éthique de l'établissement
- Les politiques et procédures de l'employeur (partage des responsabilités)

## À l'ère de la flexibilité, quelques modes d'organisation du travail

### L'organisation simple

Elle s'apparente au travail artisanal, elle existait avant l'apparition du taylorisme et se retrouve encore dans certains milieux de travail. Elle est surtout présente dans de petites et de moyennes entreprises.

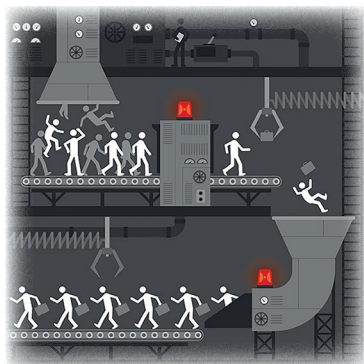
Les tâches sont simples, relativement monotones, mais pas répétitives. Il y a peu de contraintes sur le rythme de travail, les procédures de travail sont rarement formalisées et le contrôle du travail et de sa qualité est souvent réalisé par le propriétaire. Les situations d'apprentissage et de résolution de problèmes imprévus sont rares, et le travail en équipe peu fréquent.



### L'organisation taylorienne ou scientifique

Elle a été développée dans les aciéries étatsuniennes. Elle est basée sur l'observation du travail accompli par les travailleurs spécialisés qui, une fois complétée, est traduite en instructions et en règles spécifiant le travail à faire, comment le réaliser et dans quels délais. Tout travail intellectuel est enlevé de l'atelier pour être concentré dans les bureaux de planification et d'organisation régis par les ingénieurs. Le travail est divisé en opérations les plus simples possible. Henry Ford raffina cette méthode avec ses chaînes de montage automobile.

Les tâches sont peu complexes, monotones et répétitives. La vitesse d'exécution est serrée et contrôlée par la chaîne de production. Le contrôle de la qualité du produit n'est pas effectué par l'opérateur, les situations d'apprentissage et de résolution des problèmes imprévus sont rares, le travail d'équipe aussi. En fait, le travailleur est soudé à sa machine sous le contrôle de contremaîtres omniprésents.



### L'organisation Lean Toyota

Elle a été développée au Japon au cours des années 1950, notamment dans l'industrie automobile, puis introduite partout dans le monde au cours des années 1980. Cette méthode de production reprend les principes tayloriens en y ajoutant les approches du « Juste à temps » et de la « Qualité à la source ». Il s'agit de mettre en place des processus standardisés de production flexibles permettant de ne produire strictement que la quantité nécessaire pour répondre à la demande du marché au moment où elle se manifeste et de faire contrôler la qualité du produit par les travailleurs à chacune des opérations qu'ils effectuent. Les stocks sont ainsi réduits au minimum; et la flexibilité, notamment celle des travailleurs, est accrue. La qualité est mesurée en fonction de la conformité au standard établi et contrôlée par chaque travailleur; à chaque poste de travail, où tous sont en interrelation les uns avec les autres. De plus, contrairement à l'organisation scientifique du travail, où les travailleurs étaient supposés laisser leur cerveau au vestiaire, l'approche Lean Toyota exige d'eux qu'ils se mobilisent constamment afin de transmettre tous les savoirs qu'ils développent au fil

(suite *Lean Toyota*)

de leur expérience de travail par leur participation aux programmes d'amélioration continue, ou encore aux cercles de qualité souvent appelés « Kaizen ».

Chaque processus de travail génère un certain nombre de tâches relativement simples qui sont organisées en postes de travail, eux-mêmes regroupés en équipes ou groupes de travail. Les postes sont conçus de manière à pouvoir être occupés par chacun des travailleurs de l'équipe, favorisant ainsi la polyvalence et la rotation.

Les contraintes liées au rythme de travail sont nombreuses et l'autonomie quant à la réalisation du travail est faible. Les travailleurs s'autocontrôlent quant à la qualité du produit dans le cadre de normes prédéterminées. Les situations d'apprentissage et de résolutions de problèmes imprévus sont fréquentes et le travail en groupe très présent.



### **L'organisation apprenante**

Elle est présente dans certains milieux de travail au Québec, mais surtout développée dans les pays scandinaves où elle doit cohabiter dans plusieurs cas avec une méthode de production *Lean Toyota*. Sa philosophie de base est que les objectifs de rentabilité d'une entreprise ne pourront être atteints que si les conditions de motivation des travailleuses et des travailleurs sont réunies. Elle mise sur la constitution d'équipes semi-autonomes responsables de l'organisation et de la qualité du travail fourni et mène à la disparition du contrôle hiérarchique de premier niveau.

Les tâches ne sont généralement ni monotones ni répétitives, mais plutôt souvent complexes. L'équipe autocontrôle son rythme de travail dans les limites des normes convenues quant au résultat attendu et à l'ajustement mutuel des coéquipiers. Les situations d'apprentissage et de résolution des problèmes sont fréquentes et le travail d'équipe toujours présent.



## L'organisation en réseau

Elle se réalise lorsqu'une entreprise donneuse d'ouvrage se concentre sur le cœur de sa mission et confie à moyen ou à long terme les autres activités à des sous-traitants. Le contrat qui lie ces sous-traitants est basé sur leurs compétences distinctives et leur acceptation de se soumettre à un ensemble de règles et de contrôles édictés par le donneur d'ouvrage. Ces sous-traitants sont la plupart du temps, de petites et de moyennes entreprises, souvent menacées d'être mises en concurrence avec des sous-traitants faisant affaire dans des pays où les conditions de travail sont minimales. L'organisation du travail peut prendre la forme de l'un ou l'autre des modèles énoncés précédemment (simple, taylorienne, Lean Toyota ou apprenante).

## L'organisation virtuelle

Elle prend naissance pour réaliser un projet et s'éteint lorsqu'il se termine. Elle est typique des secteurs de la télévision, du cinéma et de la construction immobilière. La structure d'encadrement est minimale, les coordonnateurs ou chefs de projet sont nommés au besoin selon la nature de la demande et les partenaires impliqués. L'autonomie est grande, la précarité d'emploi aussi. Cette organisation du travail s'apparente à l'organisation apprenante.



Des configurations multiples peuvent cohabiter. Les formes d'organisation ne sont pas mutuellement exclusives au sein d'une même entreprise. Elles adopteront des configurations selon la nature des tâches à accomplir, les contraintes de l'environnement, les compétences du personnel, la technologie utilisée et les valeurs des dirigeantes et des dirigeants.



Quel mode d'organisation du travail est pratiqué chez vous?

- Organisation simple
- Organisation taylorienne
- Organisation Lean Toyota
- Organisation apprenante
- Organisation en réseau
- Organisation virtuelle

S'il y a plus d'un mode d'organisation, identifiez-les selon les départements.

## Une analyse croisée : la flexibilité par l'impartition et le mode d'organisation

L'organisation du travail n'est pas un phénomène isolé à l'intérieur de l'entreprise, au même titre que l'entreprise n'agit pas en vase clos dans une économie mondialisée.

La recherche de flexibilité étant au cœur des motivations d'une entreprise, il est intéressant d'analyser simultanément les deux éléments centraux qui lui permettent d'y arriver. Ces éléments sont le recours à l'impartition et le mode d'organisation du travail.



Quelle est la situation dans votre milieu ?

### Le travail est-il sous-traité?

- L'entreprise n'a recours à aucun sous-traitant
- L'entreprise recourt à des sous-traitants
  - o de façon permanente
  - o de manière occasionnelle

Préciser les activités sous-traitées

---



---



---

- L'entreprise est un sous-traitant

### Le mode d'organisation du travail

Le ou les modes d'organisation du travail pratiqués dans votre établissement sont :

- Organisation simple
- Organisation taylorienne
- Organisation Lean Toyota
- Organisation apprenante
- Organisation en réseau
- Organisation virtuelle

## Les impacts sur la santé au travail

Les modes d'organisation du travail ont un impact direct sur la santé psychologique des travailleuses et des travailleurs et sur le climat qui prévaut dans les milieux de travail. C'est un élément crucial quand il est question d'agir en organisation du travail.

Au fil des années, plusieurs écoles de pensée se sont succédé quant à la prépondérance des éléments à prendre en considération pour améliorer le climat de travail. L'état actuel des recherches amène à considérer une grille comprenant onze facteurs organisationnels qui affectent la santé psychologique.

1. La reconnaissance
2. Le soutien social (superviseur et collègues)
3. La conciliation travail-vie personnelle
4. La justice organisationnelle
5. Les relations interpersonnelles
6. Les styles de gestion
7. La clarté des rôles et des tâches
8. La communication et la participation aux décisions
9. La latitude décisionnelle
10. La charge de travail (émotionnelle, cognitive, physique)
11. Le sens du travail

En 2000, des chercheurs européens, Valeyre<sup>1</sup> et Lorenz, ont analysé les impacts des modes d'organisation du travail sur la santé des travailleurs. Ils ont conclu que l'organisation Lean Toyota est la plus défavorable aux conditions de santé au travail. Elle contribue au phénomène de l'intensification du travail avec :

- Des délais serrés et une charge de travail élevée;
- La faible autonomie et le peu de temps pour effectuer un réajustement dans le travail lorsque c'est nécessaire;
- La standardisation évacuant les savoirs tacites des travailleurs;
- L'élimination des gaspillages (moins de temps pour souffler, moins de ressources);
- Une consultation déficiente entre les travailleurs et avec le supérieur hiérarchique;
- L'amélioration continue ou la demande de toujours faire plus et mieux.

1. Antoine VALEYRE, *Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation*, Centre d'études de l'emploi, 2006 [<http://www.cee-recherche.fr/publications/document-de-travail/conditions-de-travail-et-sante-au-travail-des-salaries-de-lunion-europeenne-des-situations/>].

En 2005, les chercheurs ont repris l'étude. Leur conclusion<sup>2</sup> :

« Ainsi la qualité de vie au travail s'avère bien meilleure dans les organisations apprenantes que dans les organisations en Lean production... Si on se place dans la perspective de changements organisationnels pour améliorer les conditions de travail, ces résultats suggèrent donc de privilégier la mise en œuvre de formes apprenantes d'organisation du travail. »

## L'action syndicale en organisation du travail

Une enquête de la CSN sur l'organisation du travail a été menée entre mars 2013 et mars 2014, auprès de 317 syndicats membres de la Fédération de l'industrie manufacturière (FIM), de la Fédération du commerce (FC) et de la Fédération des employé-es et employés de services publics (FEESP). La moitié des syndicats interrogés ont vécu une démarche d'organisation du travail qui, dans 85 % des cas, avait été amorcée par l'employeur. Les principaux motifs allégués par l'employeur pour démarrer ces démarches étaient : l'augmentation de la productivité (66 %), la standardisation des méthodes de travail (56 %), l'augmentation des profits (43 %) et les changements technologiques (31 %).

L'enquête révélait que seulement la moitié des syndicats avaient été impliqués dans la démarche et que dans 40 % des situations, des groupes de travailleurs avaient été mis sur pied afin de la réaliser.

À l'évidence, en organisation du travail, les employeurs évitent les syndicats, probablement à cause de leur perception du syndicalisme en général. Cohen-Rosenthal et Burton<sup>3</sup> identifient quatre attitudes patronales possibles.

- La confrontation : L'employeur prend des actions directes contre le syndicat, il tente de l'affaiblir sinon de l'éliminer.
- La paix armée : L'employeur considère la syndicalisation et la négociation collective comme un mal nécessaire dans une société industrielle.
- L'acceptation véritable de la syndicalisation et de la négociation collective : Pour l'employeur, le syndicat représente une valeur dans la conduite des affaires.
- La coopération : L'employeur est convaincu que le syndicat, comme institution, est prêt à collaborer à la réduction des coûts et à l'augmentation de l'efficacité.

2. Antoine VALEYRE, « Les formes d'organisation du travail en Europe », *Grande Europe* no 31, avril 2011 – La Documentation française © DILA.

3. Edward COHEN-ROSENTHAL et Cynthia Burton, *Mutual Gains : A Guide to Union-management Cooperation*, ILR Press, Ithaca, New York, 1993, p. 61.



Où se situe votre employeur ?

- Un employeur en confrontation
- Un employeur en paix armée
- Un employeur en acceptation véritable
- Un employeur en partenariat

### Comment notre syndicat se comporte-t-il au quotidien ?

- Un syndicat défensif : Le syndicat consacre toutes ses énergies à se défendre contre les attaques patronales incessantes. Il lutte pour sa survie.
- Un syndicat en paix armée : Le syndicat négocie la convention collective, peine à la faire appliquer, et a du mal à se faire respecter.
- Un syndicat en mode négociation : Le syndicat sait reconnaître l'existence d'intérêts divergents et convergents avec l'employeur, et connaît la manière appropriée de les traiter.
- Un syndicat de coopération : Le syndicat est en partenariat avec l'employeur, mais est conscient du caractère temporaire de la phase de coopération, car la convergence des moyens sur des intérêts différents ne peut être que ponctuelle.



Où se situe votre syndicat ?

- Un syndicat défensif
- Un syndicat en paix armée
- Un syndicat en mode de négociation
- Un syndicat de coopération

## Planifier l'action syndicale

Après avoir identifié le mode d'organisation du travail mis en place dans votre entreprise et ses divers départements et avoir posé le diagnostic quant à votre employeur et à votre syndicat, divers types d'action en organisation du travail sont possibles.

Afin d'enrichir la qualité de votre choix, il est important de prendre en compte les poulx sur le terrain, et ce, par département.



Quelques aspects à aborder en tournée de département : la charge de travail, les problèmes de santé mentale, le niveau d'absentéisme, la fréquence des réaffectations, le remplacement ou non lors d'absences, l'application de la discipline, la vitesse à laquelle les problèmes sont réglés. Une source d'inspiration incontournable : les onze facteurs organisationnels influençant la santé psychologique (page 13).

Ces données vous guideront dans la détermination de vos priorités.

Dans le cas où l'employeur a déjà enclenché une démarche d'organisation du travail, Parker et Slaughter<sup>4</sup> identifient cinq stratégies syndicales possibles :

- La résistance passive
- L'opposition active
- L'implication réservée
- Le partenariat
- L'implication mobilisée

## **La résistance passive**

### *Description*

Le syndicat demeure en retrait de la démarche patronale. Il s'assure du respect et de l'application de la convention collective. Cela ne le dispense pas de documenter la situation, car tôt ou tard des problèmes surviendront, les intérêts patronaux spécifiques refaisant surface. Le syndicat pourrait se retrouver à arbitrer les désaccords entre les travailleurs impliqués dans la démarche et ceux qui ne le sont pas.

### **Actions à prendre**

- Rassembler toutes les informations possibles sur la démarche patronale en prenant connaissance des documents disponibles et en interpellant l'employeur.
- Identifier et contacter les travailleuses et les travailleurs impliqués dans la démarche.
- Prendre des informations sur les consultants embauchés par l'employeur, si c'est le cas.

4. Mike PARKER et Jane Slaughter, *Working Smart, A Union Guide to Participation Programs and Reengineering*, A Labor Notes Book, Detroit, 1994, 320p.

## L'opposition active

### Description

Le syndicat se place carrément en opposition avec la démarche patronale, l'objectif étant de la neutraliser. Une démarche de sensibilisation, d'éducation et de mobilisation est déclenchée.

### Actions à prendre

- Rassembler toutes les informations possibles sur la démarche patronale en prenant connaissance des documents disponibles et en interpellant l'employeur.
- Identifier et contacter les travailleuses et les travailleurs impliqués dans la démarche.
- Prendre des informations sur les consultants embauchés par l'employeur, si c'est le cas.
- S'informer auprès d'autres syndicats ayant vécu des démarches similaires.
- Documenter le fonctionnement imposé à l'intérieur de ces démarches et faire ressortir les objectifs réels et leurs effets sur les conditions de travail.
- Nommer une personne responsable du dossier de l'organisation du travail et de la campagne de mobilisation.
- Créer un réseau de responsables en organisation du travail pour chacun des départements de l'établissement dont le rôle principal est d'établir une communication constante entre les travailleurs sur le terrain et les représentants syndicaux.
- Démarrer une campagne de sensibilisation et d'éducation des travailleuses et des travailleurs afin qu'ils comprennent les effets néfastes de ces démarches sur leurs conditions de travail, qu'ils adoptent une position syndicale d'opposition incluant le refus de participer aux comités mis sur pied par l'employeur, des mesures de visibilité et l'exercice de moyens de pression en cas d'application de mesures défavorables découlant de ces démarches.



## L'implication réservée

### Description

Le syndicat accepte l'initiative patronale d'une démarche d'organisation du travail dans la mesure où les intérêts syndicaux seront protégés. Il convient d'une entente écrite avec l'employeur qui comprendra les éléments suivants :

1. La négociation de la convention collective et son application sont hors du champ de l'entente.
2. Le syndicat est reconnu comme un partenaire égal, de la définition des objectifs de la démarche jusqu'à l'implantation des mesures qui s'ensuivent. Les décisions se prennent par consensus.
3. Aucune mise à pied ou déclassification ne peut survenir en raison de la démarche.
4. La participation à la démarche s'effectue sur une base volontaire.
5. Les objectifs de la démarche visent à la fois l'efficacité de l'entreprise et la qualité de vie au travail.
6. La formation des travailleuses et des travailleurs doit être convenue paritairement.

### Actions à prendre

- S'assurer que toutes les informations détenues par l'employeur soient remises au syndicat dans les meilleurs délais.
- S'informer auprès d'autres syndicats ayant vécu des démarches similaires.
- Nommer une personne responsable du dossier de l'organisation du travail.
- Documenter les méthodes habituellement utilisées par les consultants dans ces démarches de manière à en comprendre les mécanismes et à éviter de tomber dans le piège que toutes les situations peuvent être traitées sous l'angle des intérêts convergents.
- Créer un réseau de responsables en organisation du travail pour chacun des départements de l'établissement dont le rôle principal est d'établir une communication constante entre les travailleurs sur le terrain, ceux et celles impliqués dans la démarche et les représentants syndicaux.
- Évaluer régulièrement les résultats de la démarche et la pertinence du maintien de la participation syndicale.

## Le partenariat

### Description

Le syndicat est convaincu que la démarche permettra une amélioration de la qualité du produit ou du service et une amélioration des conditions de travail. Il s'implique à toutes les étapes de la démarche. Cette approche largement pratiquée dans les pays scandinaves pendant de nombreuses années a été mise à l'épreuve par l'implantation de l'approche Lean Toyota. En 2009, elle a toutefois été reconduite par les syndicats suédois de la métallurgie qui, après un débat de près de sept ans, ont redéfini l'organisation du travail comme un moyen d'obtenir des conditions de travail de qualité et des emplois durables.

Les syndicats suédois ont défini huit conditions nécessaires à un emploi durable :

1. Une analyse préalable des risques et des conséquences avant l'introduction de tout changement à l'organisation du travail.
2. Une coopération entre la direction et le syndicat à un stade précoce de la transformation de l'organisation du travail ainsi que la participation des travailleuses et des travailleurs dans les changements concernant leur propre travail.
3. Un système de rémunération qui stimule le développement, permet d'augmenter les salaires et contribue à leur égalité.
4. Un élargissement et un enrichissement des tâches permettant à tous les individus de se réaliser.
5. Une description de tâches pour toutes les travailleuses et les travailleurs.
6. Une rotation sur les postes de travail faisant en sorte qu'aucune personne n'effectue plus de 75 % de tâches répétitives, limitées et assujetties à des contrôles très stricts à l'intérieur d'une journée.
7. Des postes de travail qu'il est possible d'ajuster, en cas de réhabilitation au travail.
8. Un développement général et spécifique des compétences des travailleuses et des travailleurs, intégré au travail quotidien, leur permettant de se réaliser, menant à l'équité entre les femmes et les hommes sur les différents postes ou départements, dans le respect des objectifs de l'entreprise.



### Actions à prendre

- Avant d'entreprendre toute démarche avec l'employeur, s'assurer que les membres adhèrent à cette approche.
- Convenir avec l'employeur d'un diagnostic commun de la situation de l'entreprise ou de l'établissement.

- Obtenir la reconnaissance par l'employeur que la productivité, l'efficacité, l'efficacité et la qualité des produits ou des services sont indissociables des conditions nécessaires à la mise en place d'emplois durables.
- Déterminer les mécanismes démocratiques de décision à l'intérieur des équipes de travail et des comités paritaires.
-  valuer conjointement les actions entreprises et définir les modifications nécessaires.
-  valuer régulièrement les résultats de la démarche et la pertinence du maintien de la participation syndicale.

## L'implication mobilisée

### Description

Le syndicat s'inscrit dans la démarche d'organisation du travail, en utilisant une approche de négociation; non seulement pour la définition de la structure et des règles qui y sont rattachées, mais aussi pour la prise de décision à l'intérieur de chaque comité constitué, de chaque équipe de travail.

Le syndicat fixe des objectifs, détermine une stratégie pour les atteindre et mène une campagne de sensibilisation et de mobilisation auprès de ses membres et suscite leur participation à la démarche.



Il convient d'une entente écrite avec l'employeur qui comprendra les éléments suivants :

- I. La négociation de la convention collective et son application ne peuvent être modifiées dans le cadre de la démarche. Les sujets relevant de la convention collective peuvent toutefois être discutés dans les comités ou les équipes de travail, mais les participantes et les participants doivent être informés que leurs suggestions n'engagent pas le syndicat et que les

- modifications à y apporter, s'il y a lieu, se feront par la négociation de la convention collective.
2. Le syndicat est reconnu comme un partenaire égal, de la définition des objectifs de la démarche jusqu'à l'implantation des mesures qui en découlent. Les décisions se prennent selon l'approche de la négociation.
  3. Aucune mise à pied ou déclassification ne peut survenir en raison de la démarche
  4. La participation à la démarche s'effectue sur une base volontaire.
  5. La structure participative ainsi que les pouvoirs de chacun des comités doivent être convenus clairement entre les parties. Le choix des travailleuses et des travailleurs participant aux comités doit se faire par élection des pairs ou désignation du syndicat. Le droit des délégués syndicaux de participer aux comités doit être garanti. Les objectifs de la démarche visent à la fois l'efficience de l'entreprise et les conditions d'exercice du travail.
  6. Le droit du syndicat aux consultants de son choix doit être garanti.
  7. La formation des travailleurs doit être convenue paritairement.

### **Actions à prendre**

- S'assurer que toutes les informations détenues par l'employeur sont remises au syndicat dans les meilleurs délais.
- S'informer auprès d'autres syndicats ayant vécu des démarches similaires.
- Nommer une personne responsable du dossier de l'organisation du travail chargée des communications avec les membres et du suivi des travaux de chacun des comités ou des groupes.
- Mener une campagne sur la stratégie syndicale et susciter la participation des membres.
- Former et informer de manière continue ceux et celles qui prennent part aux groupes, comités ou équipes de travail liés à la démarche d'organisation du travail afin d'en faire les promoteurs des objectifs syndicaux.
- Créer un réseau de responsables en organisation du travail pour chacun des départements de l'établissement dont le rôle principal est d'établir une communication constante entre les travailleurs sur le terrain, ceux et celles impliqués dans la démarche et les représentants syndicaux.
- Cibler les possibilités d'élargir le champ des matières négociables.
- Anticiper les réactions de l'employeur et ajuster la stratégie syndicale, s'il y a lieu.
- Évaluer régulièrement les résultats de la démarche et la pertinence du maintien de la participation syndicale.





Quelle stratégie syndicale en organisation du travail choisissez-vous pour la prochaine année?

- La résistance passive
- L'opposition active
- L'implication réservée
- Le partenariat
- L'implication mobilisée

UNE FOIS VOTRE STRATÉGIE DÉCIDÉE, DÉTERMINEZ LES ACTIONS QUE VOUS ENTREPRENDREZ AU COURS DE LA PROCHAINE ANNÉE (PAGES 16 À 21).





## Conclusion

Nous sommes bien sûr conscients que l'engagement en organisation du travail demande beaucoup d'énergie. Celle nécessaire pour démarrer, mais aussi celle essentielle pour continuer malgré les embûches.

Embûches souvent posées par l'employeur qui tient à préserver toutes ses prérogatives de gestion ou qui, même s'il convient d'une démarche paritaire, a malheureusement souvent tendance à évacuer en cours de route les objectifs mis en avant par le syndicat.

Des difficultés peuvent aussi survenir sur le plan syndical, particulièrement lorsqu'il s'agit de convenir des changements à apporter dans les façons d'accomplir le travail, dans la répartition des responsabilités et dans la coopération à établir.

Ces difficultés seront atténuées si, tout au long de la démarche, une communication directe avec les membres est maintenue; une communication qui permet à la fois de les informer et de recevoir leurs opinions, de débattre et de dégager une vision collective de l'organisation du travail à mettre en place. Cette approche nécessite une présence syndicale régulière sur les lieux où s'accomplit le travail et permet d'exercer avec les membres votre capacité collective d'agir au quotidien pour reprendre le pouvoir sur le travail.

Pour y arriver, vous devez toujours avoir à l'esprit que l'action est un moyen pour atteindre des objectifs. Que ceux-ci soient strictement syndicaux ou convenus paritairement, il faut sans cesse y revenir afin de ne jamais les perdre de vue. Car comme l'écrivait le philosophe Sénèque : « Il n'y a pas de vent favorable à celui qui ne connaît pas son port. »





## **Rédaction**

France Chantal, Service des relations du travail

## **Conception graphique et mise en pages**

Josée Desrosiers, Service des relations du travail

## **Révision des textes**

Service des communications

## **Illustrations et photos**

iStock et

Labor Notes Book 1994 : pp. 7, 20.

Contributions militantes : pp. 4, 10-11, 18.

## **Impression**

**Mai 2015**

