

# La révision de l'organisation du travail dans le réseau de la santé et des services sociaux : amorce d'une démarche

Michelle Desfonds

Volume 10, numéro 2, automne 1997

L'organisation du travail dans le réseau de la santé et des services sociaux

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/301403ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/301403ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Les Presses de l'Université du Québec

ISSN

0843-4468 (imprimé)

1703-9312 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Desfonds, M. (1997). La révision de l'organisation du travail dans le réseau de la santé et des services sociaux : amorce d'une démarche. *Nouvelles pratiques sociales*, 10(2), 55-68. <https://doi.org/10.7202/301403ar>

Résumé de l'article

Signé en novembre 1993 dans un contexte économique et politique difficile, l'accord-cadre intervenu entre le gouvernement du Québec et la Centrale de l'enseignement du Québec a ouvert un nouveau champ de négociation : l'organisation du travail.

L'article présente la démarche de révision de l'organisation du travail amorcée par les trois fédérations des syndicats du réseau de la santé et des services sociaux affiliés à la CEQ engageant les parties nationales, les syndicats et les employeurs.

Après avoir réalisé le bilan de cette expérience, les trois fédérations, la FPSSS, la FSPSSSQ et l'UQII identifient les conditions d'exercice d'un processus de réorganisation du travail qui déboucherait sur de nouvelles formes plus démocratiques d'organisation du travail : participation des syndicats à la révision de l'organisation du travail, reconnaissance réelle des syndicats par les employeurs, règles claires, mécanismes de gestion des conflits, transparence de l'information, révision des pratiques syndicales, ouverture à un syndicalisme de proposition, formation des travailleuses et des travailleurs.



# La révision de l'organisation du travail dans le réseau de la santé et des services sociaux : amorce d'une démarche

Michelle DESFONDS<sup>1</sup>  
*Conseillère syndicale*  
*Centrale de l'enseignement du Québec et*  
*Fédération du personnel de la santé et des services sociaux*

Signé en novembre 1993 dans un contexte économique et politique difficile, l'accord-cadre intervenu entre le gouvernement du Québec et la Centrale de l'enseignement du Québec a ouvert un nouveau champ de négociation : l'organisation du travail.

L'article présente la démarche de révision de l'organisation du travail amorcée par les trois fédérations des syndicats du réseau de la santé et des services sociaux affiliés à la CEQ engageant les parties nationales, les syndicats et les employeurs.

---

1. Pour la rédaction de cet article, l'auteure a travaillé en collaboration avec Robert Beauregard, René Beauséjour, Danielle Casavant, Louise Chabot, Béatrice Chiasson, Pierre Lefebvre, Carole Lejeune, Serge Maltais et André Rodrigue.

Après avoir réalisé le bilan de cette expérience, les trois fédérations, la FPSSS, la FSPSSSQ et l'UQII identifient les conditions d'exercice d'un processus de réorganisation du travail qui déboucherait sur de nouvelles formes plus démocratiques d'organisation du travail : participation des syndicats à la révision de l'organisation du travail, reconnaissance réelle des syndicats par les employeurs, règles claires, mécanismes de gestion des conflits, transparence de l'information, révision des pratiques syndicales, ouverture à un syndicalisme de proposition, formation des travailleuses et des travailleurs.

## INTRODUCTION

La question de l'organisation du travail est au cœur de nos préoccupations depuis quelques années déjà et ce, à plusieurs titres. Abordée d'abord dans le sens d'une participation collective aux ajustements concrets des conventions collectives négociées nationalement et dans celui d'une participation aux orientations des établissements (particulièrement lors de la négociation de 1991-1992), elle a offert en 1993 une façon de reprendre l'offensive dans les relations de travail en ouvrant un nouveau champ de négociation. Comme nous le verrons plus loin, il s'agit d'un chantier dont les discussions et les travaux s'étendront sur plusieurs années.

Par ailleurs, l'organisation du travail s'avère une des questions centrales dans la crise du contrat social que nous connaissons présentement. L'emploi est dans l'œil de la tempête et le travail, remis en question dans ses doubles caractéristiques de source de revenu et de premier lieu d'insertion sociale, subit une métamorphose sans précédent. L'organisation du travail pourrait-elle constituer un levier important pour accroître notre capacité d'influencer les changements futurs ? Et dans le contexte des nombreux « virages » que nous connaissons, quelles conditions devraient présider à la réalisation des travaux dans le réseau québécois de santé et de services sociaux ?

Les trois fédérations<sup>2</sup> de syndicats du réseau de la santé et des services sociaux affiliées à la CEQ comptaient, en 1993, environ 7 000 membres travaillant dans les divers établissements du réseau (hôpitaux, centres de réadaptation, centres d'hébergement et de soins de longue durée, CLSC, etc.) et occupant divers titres d'emplois (éducateurs, professionnels, employés généraux, infirmières et infirmières auxiliaires). Le texte qui suit expose le point de vue de ces fédérations sur l'organisation du travail dans le réseau

---

2. FPSSS : Fédération du personnel de la santé et des services sociaux ; FSPSSSQ : Fédération des syndicats de professionnelles et professionnels de la santé et des services sociaux du Québec ; UQII : Union québécoise des infirmières et infirmiers.

de la santé et des services sociaux, tel qu'il s'est développé à partir des expériences passées, dont l'opération « révision de l'organisation du travail » qui s'est tenue de novembre 1993 à août 1995, à la suite de la signature d'un accord-cadre avec le gouvernement.

Ce texte comprend deux sections. Dans la première, nous présenterons les principaux éléments de contexte qui nous ont amenés à signer un accord-cadre avec le gouvernement en novembre 1993 pour réviser l'organisation du travail et nous décrirons les éléments distinctifs de cet accord ainsi que la démarche convenue par les parties négociantes pour réaliser cette révision. Dans la deuxième, nous ferons part du bilan de notre expérience de révision de l'organisation du travail et nous tenterons de dégager les conditions d'exercice d'un processus de réorganisation du travail qui déboucherait sur de nouvelles formes plus démocratiques d'organisation du travail.

## **L'ACCORD-CADRE DE 1993 : OUVERTURE D'UN NOUVEAU CHAMP DE NÉGOCIATION**

### **Le contexte**

C'est en réaction à la prolongation unilatérale des conventions collectives qu'en 1993 la CEQ faisait son entrée sur le terrain proprement dit de l'organisation du travail en signant avec le gouvernement du Québec et les associations patronales concernées un accord-cadre, avec comme principal objectif de laisser ouvert un espace de négociation. Le texte de l'accord reconnaissait « dans le contexte économique et budgétaire actuel, la nécessité d'améliorer l'efficacité des secteurs public et parapublic québécois », et affirmait que « l'examen en profondeur de l'organisation du travail, des règles de travail et des services publics permettrait d'identifier des économies et d'améliorer l'efficacité des services à la population ainsi que la qualité de vie au travail des employés<sup>3</sup> ». En concluant cet accord-cadre, la CEQ admettait que les institutions publiques allaient connaître d'importants changements dans les années à venir et que l'organisation du travail constituait un biais par lequel nous pouvions accroître notre capacité d'infléchir cette dynamique (Lefebvre, 1995).

Négoié à partir du printemps 1993 dans un contexte marqué par la *Loi concernant les conditions de travail dans le secteur public et le secteur municipal* (1993, c. 37, projet de loi 102) qui avait prolongé les conventions collectives, gelé les traitements et coupé les salaires de 1 %, cet accord fut

---

3. Texte de l'accord-cadre de 1993.

signé en novembre 1993. Il ouvrait un champ de négociation, soit celui de l'organisation du travail. Seraient donc négociés des aspects qui jusque-là étaient réservés aux patrons (structure hiérarchique, modes de gestion et de dotation, motivation du personnel, absentéisme, etc.).

La signature de cet accord constituait pour la CEQ une réponse à trois graves problèmes que vivaient ses membres :

1. Une crise de la négociation caractérisée par la difficulté grandissante de convenir avec l'État de conditions de travail négociées, dans un contexte sociopolitique marqué par une crise des finances publiques.
2. L'éclatement du mode de gestion bureaucratique issu du taylorisme et instauré par le gouvernement du Québec au début des années 1960 et 1970, pour assurer une gestion rationnelle du projet de démocratisation de l'éducation et de la santé qui venait de voir le jour.
3. Le souhait exprimé par les membres de *faire autrement* dans les négociations, la négociation nationale traditionnelle se révélant insatisfaisante, lourde, coûteuse, complexe et, pour plusieurs, concentrée entre les mains de l'appareil syndical.

Tous ces éléments convergeaient donc vers une même conclusion : il fallait reprendre l'offensive en négociant des conventions collectives contenant, en plus des conditions de travail habituelles, des mesures touchant entre autres les modes de gestion et l'organisation du travail des membres et ce, en faisant *autrement*.

C'est en ce sens que l'accord-cadre apparaissait intéressant pour les syndiqués CEQ et leurs représentants et représentantes.

### **Les éléments distinctifs de cet accord-cadre**

En plus d'ouvrir un nouveau champ de négociation, cet accord contenait diverses dispositions liées à la négociation des salaires, à la libération des équipes de négociation, à la durée de l'accord, etc. Mais nous ne traiterons ici que des éléments relatifs à la révision de l'organisation du travail.

Il faut rapporter, dans un premier temps, le paragraphe introductif de cet accord qui énonçait :

La présente entente s'inscrit dans le cadre de nouvelles pratiques en matière de relations du travail et se veut le reflet de l'importance que le gouvernement accorde aux organisations syndicales dans la réalisation de sa mission. En

s'associant avec ses employés dans cette démarche, le gouvernement veut refléter le virage stratégique dans lequel il s'est engagé et reconnaître l'apport de tous à son succès<sup>4</sup>.

Cette entrée en matière constituait un pas en avant dans le processus de négociation et fixait, d'entrée de jeu, l'esprit qui devait présider aux échanges à venir.

L'examen en profondeur de l'organisation du travail, des règles du travail et des services publics constituait l'exercice à réaliser dans une perspective propre à chacun des réseaux d'établissements ou d'organismes concernés, selon les modalités convenues par les parties négociantes de chaque réseau (article 2). Une liste non limitative de sujets de discussion faisait aussi partie de l'accord.

La transparence était de rigueur, le gouvernement et les associations patronales s'engageant à fournir à la CEQ toutes les informations accessibles et pertinentes afin d'assurer le bon déroulement des travaux (article 6).

Les conventions collectives continuaient d'être en vigueur jusqu'à l'expiration de l'accord (juin 1996 en cas d'accord sur les politiques salariales à négocier ; sinon, il prenait fin en juin 1995). Mais en tout temps, au cours des négociations, les parties pouvaient s'entendre pour modifier les conventions collectives.

En clair, les acquis étaient protégés, le maintien des conventions collectives constituait un filet de sécurité dans le cas où les discussions n'aboutiraient pas à une solution négociée, et les parties locales et nationales se retrouvaient dans une sorte de laboratoire protégé pour tenter des expériences nouvelles de négociation sur des sujets qu'elles choisiraient d'aborder, dont certains n'avaient jamais pu faire l'objet de discussions auparavant. Il était permis d'innover et de sortir des sentiers battus.

## **La démarche**

### *L'implication des parties nationales et locales*

Dès l'accord signé, les parties négociantes<sup>5</sup> se mirent à l'ouvrage et entreprirent de « déterminer les modalités et identifier les mesures nécessaires

---

4. *Idem.*

5. Au sens de la *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic* (LRQ, c. R-8.2) : pour la partie syndicale, il s'agissait des trois fédérations FPSSS, FSPSSSQ, l'UQII réunies en comité de coordination, et pour la partie patronale, du comité patronal de négociation composé de représentants des associations patronales et du ministère de la Santé et des Services sociaux.

permettant de revoir l'organisation du travail et s'il y a lieu, les aménagements nécessaires aux conventions collectives<sup>6</sup>».

Au printemps 1994, une première entente fut signée par deux fédérations (FPSSS et FSPPSSSQ) et, à l'automne 1994, une autre fut signée par l'UQII. Par ces ententes, les parties convenaient d'une *démarche* de révision de l'organisation du travail engageant à la fois sur le plan local, les syndicats et les directions d'établissements et, sur le plan national, les parties négociantes au sens de la Loi. Les lieux de rencontres des parties, déjà prévus aux conventions collectives existantes soit, sur le plan local, le CLRT (Comité local de relations de travail) et, sur le plan national, le CNRT (Comité national de relations de travail), constituaient les forums de discussions pour lancer les travaux de révision de l'organisation du travail. Les éventuelles modifications aux conventions collectives devaient être réalisées dans le respect de la *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic*. Par cette démarche, les parties nationales établissaient des règles claires de fonctionnement permettant aux employeurs et aux syndicats qui le désiraient de travailler conjointement à résoudre les problèmes qu'ils relevaient. De nouvelles règles du jeu étaient ainsi établies pour laisser aux parties la possibilité d'innover dans les rapports de travail.

Une *démarche proprement syndicale* était aussi instaurée permettant un support et un suivi des dossiers par les fédérations qui, gardant le contrôle sur l'ensemble des dispositions de portée nationale des conventions collectives, devaient approuver toute modification ultérieure, à l'exception des sujets relevant de l'Annexe B de la Loi susceptibles d'arrangement local. Des *sessions de formation* destinées aux représentantes et aux représentants syndicaux siégeant au CLRT étaient organisées. Elles portaient sur la transformation du réseau de la santé et des services sociaux, sur l'accord-cadre, sur la démarche convenue et sur la nouvelle méthode de négociation par résolution de problèmes. Six orientations guidaient les travaux à réaliser : l'amélioration de la qualité de vie au travail, la démocratisation du travail, l'amélioration de la qualité des services, l'amélioration de la gestion de l'emploi, le développement du perfectionnement et l'accès à l'égalité.

### *La méthode de négociation par résolution de problèmes*

La révision de l'organisation du travail telle qu'elle a été mise en œuvre par les ententes impliquait beaucoup de remises en question, notamment au chapitre des mentalités. Une nouvelle dynamique de négociation devenait nécessaire et c'est dans cette perspective que la CEQ et ses affiliés du réseau

---

6. Article 2, dernier paragraphe de l'accord-cadre.

de la santé et des services sociaux optèrent pour la méthode de négociation par résolution de problèmes qui leur semblait la plus appropriée dans les circonstances<sup>7</sup>. Cette décision, loin de signifier que le moyen prend le dessus sur la fin, traduisait plutôt « un choix politique de faire autrement dans la façon d'aborder et de mener les négociations » (Lefebvre 1995), et plus particulièrement celles portant sur l'organisation du travail.

## QUELQUES MOTS SUR LA MÉTHODE

Développée au début des années 1980 par les professeurs Fisher et Ury de la Faculté de droit de l'Université Harvard, cette méthode « gagnant-gagnant » propose sept étapes de discussion permettant aux parties, à partir d'une compréhension commune des problèmes, de cheminer à l'intérieur d'un processus actif de recherches de solutions. Différente d'une négociation sur des positions ou négociation distributive centrée sur ses intérêts propres, cette méthode qualifiée par certains spécialistes de « négociation intégrative » (Bergeron et Bourque, 1994) repose sur l'expression de ses intérêts, en séparant les questions des personnes et de leur différend, et en imaginant des solutions satisfaisantes pour les deux parties à la suite d'un remue-méninges collectif. Après utilisation de critères objectifs communs formulés et acceptés préalablement et après évaluation des hypothèses émises, les parties prennent une décision, planifient l'action, procèdent à son exécution et en évaluent par la suite les résultats (Fisher et Ury, 1982 ; Ury, 1993 ; Bergeron et Bourque, 1994).

Théoriquement, cette méthode inverse le point de départ des discussions : plutôt que d'aborder la négociation par l'expression de leurs solutions respectives aux problèmes (les *demandes syndicales* versus les *offres patronales*), les parties concernées doivent échanger sur le problème pour le cerner dans toutes ses manifestations et exprimer leurs intérêts respectifs afin de trouver ensemble une solution acceptable pour chacune d'elles.

Dans le cadre d'une révision de l'organisation du travail impliquant les parties locales, cette façon de faire nous apparaissait intéressante et même essentielle. Elle permettait de rompre avec les pratiques de la plupart des employeurs qui consistent à entreprendre des discussions avec leurs interlocuteurs syndicaux une fois leur décision prise, ce qui rend évidemment difficile, voire impossible, toute modification à cette « solution » en plus d'engendrer beaucoup d'insatisfaction et de créer un climat d'affrontement.

---

7. Certains auteurs parlent de négociation « raisonnée ». En raison du jugement négatif implicite que comporte cette appellation par rapport aux méthodes classiques de négociation, nous préférons utiliser la désignation plus descriptive de « négociation par résolution de problèmes ».



Par ailleurs, comme cette approche comportait un certain nombre de nouveautés, il nous semblait nécessaire que toutes les personnes concernées reçoivent chacune, au niveau où elle se situe, une formation appropriée et ce, tant du côté syndical que du côté patronal, voire conjointement.

Soucieuse de s'équiper sur sa propre base, la CEQ se dotait aussi d'un plan de formation interne prévoyant « des activités de formation à l'intention des divers paliers de la structure syndicale : membres, instances fédératives, ressources internes et comités techniques » (Lefebvre, 1995).

Il était en effet essentiel que toutes les personnes syndiquées saisissent à la fois la démarche entreprise par leur fédération et la méthode de négociation utilisée pour qu'elles puissent jouer un rôle actif et responsable dans la révision de l'organisation du travail, selon leur degré d'engagement (membre, délégué syndical, membre de l'exécutif du syndicat, membre de l'instance fédérative, etc.).

## **LE BILAN**

Nous exposerons brièvement ici les résultats de l'expérience que nous avons vécue en suivant deux fils conducteurs qui se sont entremêlés : les formations nécessaires et les travaux réalisés.

### **Sur le plan national**

Dans un premier temps, une session conjointe de formation aux principes de la négociation par résolution de problèmes a eu lieu en décembre 1994. Cette session s'adressait aux équipes patronales et syndicales de négociation ainsi qu'aux personnes responsables sur le plan « politique » au sein des comités patronaux de négociation et aux responsables élus des fédérations syndicales CEQ. Organisée et animée par les professeurs Jean-Guy Bergeron et Reynald Bourque de l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal, cette session se révéla positive quant à son rôle, à sa pertinence et à son contenu, en raison notamment du caractère pratique de la démarche.

Lors des rencontres de négociation qui suivirent, les équipes patronales et syndicales s'entendirent, selon la « méthode », pour s'échanger une liste de problèmes à traiter. Puis, elles entreprirent des discussions sur un sujet qu'elles avaient toutes deux retenu, soit l'aménagement du temps de travail. Déjà, des projets pilotes établissant une semaine de quatre jours pour les infirmières avaient été expérimentés pendant un an en 1992-1993 dans deux départements d'hôpitaux où les infirmières étaient représentées par l'UQII.

Le rapport du Comité paritaire mandaté pour en faire l'analyse<sup>8</sup> étant positif, il restait à intégrer ces projets pilotes dans les conventions collectives et à ouvrir les discussions sur d'autres modèles de réduction du temps de travail. Après quelques mois d'échanges, les projets pilotes furent finalement intégrés aux conventions collectives, et il devint possible, aux parties locales intéressées, de les mettre en œuvre dans les établissements. Les discussions entourant la création de nouveaux modèles de réduction du temps de travail achoppèrent, toutefois, sur la question du partage du travail. En effet, le droit de gérance sur la question du comblement (ou plutôt du non-comblement) des « heures de travail laissées disponibles par les personnes salariées qui acceptaient de réduire leur temps de travail » prit soudain aux yeux de la partie patronale une valeur d'autant plus grande qu'il se traduisait potentiellement par des réductions des coûts de main-d'œuvre. Alors que pour la partie syndicale, ces heures réduites volontairement par des salariées et salariés appartenaient à l'ensemble et se devaient d'être comblées par d'autres salariées et salariés précaires.

La négociation nationale des conventions collectives, commencée en août et septembre 1995, mit finalement un terme à l'accord-cadre et aux discussions en cours entre les parties. Cette négociation, plus que jamais traditionnelle, se déroula dans un contexte de reconfiguration du réseau, de restrictions budgétaires et de coupures draconiennes nous obligeant à des négociations d'urgence sur la base de nos positions syndicales, l'objectif étant de préserver les emplois de nos membres. Le résultat des échanges entre les parties nationales sur la réduction du temps de travail fut toutefois intégré aux nouvelles conventions collectives CEQ-SSS sous forme de balises encadrant l'instauration par les parties locales d'une semaine de quatre jours.

## Sur le plan local

L'invitation lancée aux parties locales de s'inscrire dans la démarche proposée de révision de l'organisation du travail ne s'accompagnait pas, malheureusement, des moyens et des outils nécessaires pour que les parties locales puissent s'inscrire véritablement dans une approche de négociation par résolution de problèmes.

Et, contrairement aux pratiques qui ont eu cours dans les réseaux de l'éducation (scolaire et collégial) où des sessions conjointes de formation à la méthode de négociation par résolution de problèmes eurent lieu pour les

---

8. Comité paritaire sur le réaménagement de la semaine de travail. Rapport sur les projets pilotes réalisés dans le cadre de la lettre d'entente n° 8, CPNSSS/UQII/CEQ, mai 1994.

parties locales, avec l'accord du ministère et des fédérations patronales concernées, il n'y eut pas d'entente avec le CPNSSS pour l'organisation de telles sessions sur le plan local. Les représentants du CPNSSS refusèrent d'organiser et de structurer avec la partie syndicale de telles sessions, se limitant à informer les employeurs sur la démarche et sur la méthode de négociation retenues.

C'est sans doute ce qui explique en partie les difficultés qu'ont rencontrées par la suite certains syndicats locaux à travailler avec leurs vis-à-vis patronaux respectifs. Les attitudes des employeurs variaient d'un établissement à un autre. Certains ont carrément refusé de rencontrer les syndicats. Quelques-uns, adeptes de la culture de la « qualité totale », se sont limités à informer les syndicats qu'ils avaient déjà entrepris ou qu'ils entreprendraient des démarches de révision de l'organisation du travail et qu'ils avaient formé ou formeraient, avec des employées et employés, des groupes d'amélioration continue, des cercles de qualité ou autres nouveaux modes d'organisation du travail sur le modèle californien (processus de négociation individuelle de l'implication des travailleurs qualifiés) et ce, sans le syndicat, ce dernier n'ayant pas sa place, selon eux, dans le plan de travail prévu, etc.

D'autres, par contre, ont reconnu le syndicat comme le seul représentant des salariées et salariés habilité à entreprendre avec eux des discussions concernant la révision de l'organisation du travail, et ont accepté de siéger au comité local de relations de travail pour procéder à la révision de l'organisation du travail. C'est ainsi que plusieurs syndicats affiliés à la FPSSS et à la FSPPSSSQ ont pu aborder, avec leurs employeurs, des sujets dont ils n'avaient jamais pu discuter auparavant, tels que les modes de gestion et la structure hiérarchique. Toutefois, ce mouvement fut presque inexistant pour les syndicats d'infirmières où seulement 2 employeurs sur 45 ont accepté de s'inscrire dans la démarche. Est-ce attribuable au rapport de pouvoir et de sexe qu'entreprendraient les directions des hôpitaux avec cet important contingent de femmes ? ou à l'aspect plus hiérarchisé et rigide des relations de travail particulières aux hôpitaux ? ou aux secousses que subissaient les hôpitaux dans la transformation du réseau ? Quoi qu'il en soit, en raison du refus des employeurs, les syndicats d'infirmières n'ont pu expérimenter dans les établissements la démarche convenue sur le plan national.

## **QUELLES LEÇONS POUVONS-NOUS TIRER DE CETTE COURTE EXPÉRIENCE ?**

À notre avis, les tentatives de divers employeurs pour changer le modèle de gestion existant sans y associer les syndicats sont vouées à l'échec. En effet, sans participation syndicale, sans branchement sur les relations de travail et

sur les conventions collectives, la révision de l'organisation du travail ne peut se dérouler que dans la confusion, engendrer tensions et frustrations et être incomplète. Des règles du jeu claires, bien définies, connues et qui suscitent l'adhésion de toutes les parties concernées, employeur, syndicat, personnes salariées, sont nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du processus. Les rôles et les responsabilités de chacun doivent être précisés avec soin. En outre, des mécanismes de gestion des conflits doivent être prévus, car les parties continuent d'avoir des intérêts opposés. Et bien que la révision proprement dite de l'organisation du travail relève du domaine local, puisqu'elle renvoie à la démocratisation des lieux de travail, nous demeurons convaincus qu'il faut définir, sur le plan national, les règles qui présideront au processus de révision sur le plan local. En effet, l'élaboration d'un modèle de production différent du taylorisme ou du modèle californien exige plus que l'implantation de projets pilotes balisés de critères nationaux sans toutefois les exclure. Elle requiert un cadre formel qui préserve les changements à intervenir et intervenus, assure les modalités de renouvellement et favorise le règlement des litiges éventuels tout en rassurant l'ensemble des intervenants (parties nationales, syndicats, employeurs, personnes salariées) sur la place et le rôle qu'ils occupent dans ce processus. Mais chose certaine, les syndicats doivent relever le défi, refuser que les changements se fassent sans eux et prendre leur place dans la démarche.

Quant à la méthode de négociation raisonnée, bien que nous n'ayons pu en expérimenter toutes les étapes faute de temps, nous en tirons un bilan positif. Le climat de discussion à la table nationale, discussion rendue possible par le recours à cette méthode, facilita les échanges et l'expression des intérêts des parties en présence. En outre, bien qu'elle recèle, selon nous, certaines limites, notamment dans les situations où des montants importants d'argent sont en jeu, nous croyons que cette méthode se prête bien à un processus de révision de l'organisation du travail.

Sur le plan local, dans les établissements où les représentantes ou représentants patronaux ont accepté d'entamer les discussions avec les syndicats, les conclusions sont aussi positives, les représentantes et représentants syndicaux appréciant l'ouverture manifestée par leurs vis-à-vis utilisant cette méthode.

Mais, pour reprendre les termes des conclusions préliminaires des recherches des professeurs Bourque et Bergeron sur l'amélioration des relations patronales et syndicales constatée par les utilisateurs de cette méthode (Bergeron et Bourque, 1995), l'administration de l'entreprise doit refuser de « croire en l'illusion qu'une participation des employées et employés aux prises de décisions de l'entreprise et la présence de meilleures méthodes de résolution de conflits rendront le syndicat inutile ».

D'autres conclusions s'imposent : il est nécessaire aussi que le syndicat, tout en poursuivant sa mission de défense des intérêts de ses membres, s'ouvre à un syndicalisme de proposition reposant sur sa capacité d'influencer l'organisation du travail, par le rapport de force qu'il peut instaurer. Les pratiques syndicales doivent aussi être revues. Si certaines doivent être maintenues, telles l'information aux membres et l'obtention de mandats clairs, de nouveaux comportements doivent aussi apparaître. Ainsi, les exécutifs syndicaux et les fédérations doivent reconnaître que l'expertise du travail appartient aux membres et qu'ils ne peuvent que les guider dans la démarche entreprise. De même, les membres ont à se responsabiliser et ne doivent pas laisser à l'exécutif le soin de tout régler et de tout gérer. La démocratie syndicale devra se redéfinir à la lumière des nouveaux besoins qui se feront jour.

Nous ne saurions terminer ce bilan sans jeter un bref regard sur la contrepartie patronale de la démarche que nous avons entreprise. Bien que l'État-employeur se soit commis en signant l'accord-cadre et les ententes qui en ont découlé, nous avons pu constater les contradictions et les résistances importantes qui l'habitaient au regard de la réorganisation du travail. Il serait sûrement fort intéressant d'approfondir, entre autres, la question du rejet de certaines directions d'établissements d'entrer dans la nouvelle forme proposée de rapport de travail. Mais ce serait là l'objet d'une autre étude, le présent texte se limitant à la présentation, du point de vue syndical, de l'expérience vécue.

## CONCLUSION

La démarche amorcée par la signature d'un accord-cadre, en novembre 1993, a constitué une première expérience qui est à poursuivre, à certaines conditions. Plusieurs gestionnaires du réseau disposent présentement d'un vocabulaire et d'un discours participatif et reconnaissent théoriquement l'apport des salariées et salariés à l'accomplissement de leur mission. Toutefois, il y a loin de la coupe aux lèvres. Cette reconnaissance devra se traduire à l'avenir dans des gestes concrets ; sur le plan local, par la signature par les employeurs d'ententes de révision de l'organisation du travail avec les syndicats, par la formation conjointe à la méthode de négociation par résolution de problèmes et par la formation continue des salariées et salariés ; sur le plan national, par l'engagement réel et ferme des parties nationales pour dynamiser le processus, pour dégager des balises dans certains dossiers, pour développer les outils nécessaires au palier local pour effectuer la révision et, enfin, pour mettre en place des conditions favorables à l'implantation de nouveaux modèles d'organisation du travail.

Le réseau de la santé et des services sociaux a entrepris des transformations d'envergure. L'orientation que nous avons retenue en nous engageant dans une démarche nationale et locale de révision de l'organisation du travail à tous les salariés que nous représentons d'être associés à ces transformations et non d'en être les victimes. Les salariées et salariés ne sont pas responsables des graves problèmes posés au réseau et ne doivent pas, seuls, en faire les frais dans le contexte des coupures annoncées.

Les réformes en cours doivent servir les intérêts de la population et être introduites dans le respect de la contribution essentielle des membres que nous représentons. C'est dans cette double perspective que nous nous étions engagés dans une négociation ayant pour thème l'organisation du travail et que nous sommes prêts à expérimenter des approches différentes en négociation (Lefebvre, 1995).

### Bibliographie

- BÉLANGER, Paul R. (1994). « Après le taylorisme », *Options CEQ*, hiver, 23-26.
- BÉLANGER, Paul R. (1991) « La gestion des ressources humaines dans les établissements de santé et de services sociaux : une impasse », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 4, n° 1, printemps, 132-140.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1994). « La modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois », dans BÉLANGER, Paul R., GRANT, Michel et Benoît LÉVESQUE, *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, PUM, 17-52.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1990). « Le système de santé et de services sociaux au Québec : crise des relations de travail et du mode de consommation », *Sociologie du travail*, n° 2, 231-244.
- BÉLANGER, Jean-Pierre (1992). « De la Commission Castonguay à la Commission Rochon... Vingt ans d'histoire de l'évolution des services de santé et des services sociaux au Québec », *Service social*, vol. 41, n° 2.
- BERGERON, Jean-Guy et Raynald BOURQUE (1996). « L'impact de la formation sur les pratiques de la négociation raisonnée », *Innover pour gérer les conflits*, Sainte-Foy, PUL, 83-104.
- BERGERON, Jean-Guy et Raynald BOURQUE (1994). *Séminaire sur la négociation raisonnée*, École des relations industrielles, Université de Montréal.
- BOUCHER, Jacques (1992). « Les syndicats : de la lutte pour la reconnaissance à la concertation conflictuelle », dans DAIGLE, Gérard et Guy ROCHER (sous la direction de), *Le Québec en jeu, comprendre les grands défis*, Montréal, PUM, 107-136.
- COMMISSION DE COORDINATION DE LA NÉGOCIATION DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (CEQ) [1996]. *Bilan de l'approche de négociation par résolution de problèmes*, A9596-CCNSSS-042, janvier, texte photocopié.
- COMMISSION DE COORDINATION DE LA NÉGOCIATION DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (CEQ) [1995]. *Les discussions au niveau local, le point*, A9495-CCNSSS-045, texte photocopié.

- COMMISSION DE COORDINATION DE LA NÉGOCIATION DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (CEQ) [1994a]. *Négocier l'organisation du travail, Proposition d'une démarche*, A9394, CCN555-034, février, texte photocopié, 25 pages.
- COMMISSION DE COORDINATION DE LA NÉGOCIATION DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (CEQ) [1994b]. *Démarche de révision de l'organisation du travail : partage des responsabilités et contrôle syndical*, septembre, texte photocopié.
- DE SÈVE, Nicole (1994). « Santé et services sociaux. « Prendre en main l'organisation du travail », *Options CEQ*, hiver, 81-87.
- DODDRIDGE, Bernard (1994). « Une nouvelle façon de faire en négociation », *Options CEQ*, hiver, 119-125.
- DUBÉ, Jean-Louis et Pierre GINGRAS (1991). « Histoire et problématique du régime de négociation collective dans le secteur de la santé et des services sociaux », *Revue de droit de l'Université de Sherbrooke*, 519-565.
- FISHER, Roger et William URY (1982). *Comment réussir une négociation*, Paris, Seuil.
- HÉBERT, Gérard (1992). « La négociation collective : bilan », dans DAIGLE, Gérard et Guy ROCHER (sous la direction de), *Le Québec en jeu, comprendre les grands défis*, Montréal, PUM, 137-159.
- JETTÉ, Christian (1997). « Analyse des positions de la Fédération des affaires sociales en rapport avec les nouvelles formes d'organisation du travail » (1970-1994), Montréal, LAREPPS, UQAM.
- LAMOUREUX, Henri (1993a). « Réorganisation du travail et renouveau syndical », *Options CEQ*, automne, 31-37.
- LAMOUREUX, Henri (1993b). « Une nouvelle utopie pour la gauche ? Entrevue réalisée avec Jacques Robin », *Options CEQ*, automne, 39-43.
- LAPOINTE, Paul-André (1992). *Cercles de qualité, ISO 9001-2-3, Qualité totale, « réingénierie » et... quoi encore ?*, Conférence présentée au 50<sup>e</sup> Congrès des Relations industrielles, Université Laval, 1<sup>er</sup> et 2 mai.
- LAPOINTE, Paul-André et Renaud PAQUET (1994). « Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail », *Relations industrielles*, vol. 49, n<sup>o</sup> 2, 281-302.
- LEFEBVRE, Pierre (1995). *Commentaires sur « les nouvelles approches de la négociation collective dans les secteurs public et parapublic : négocier de façon raisonnable ou négocier l'inévitable » ?*, émis dans le cadre du Congrès 1995 de l'Ordre professionnel des conseillers en relations industrielles de Québec.
- PAGÉ, Lorraine (1994). « Donnons-nous les moyens de faire autrement », *Options CEQ*, hiver, 9-15.
- PAYEUR, Christian (1994). « Pourquoi prendre l'initiative sur l'organisation du travail », *Options CEQ*, hiver, 17-22.
- PAYEUR, Christian (1993). « L'organisation du travail : un défi incontournable », *Options CEQ*, automne, 11-29.
- UNION QUÉBÉCOISE DES INFIRMIÈRES ET INFIRMIERS (CEQ), FÉDÉRATION DU PERSONNEL DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (CEQ) [1992]. *Rapport du comité de réflexion sur l'organisation du travail*, décembre, 74 pages.
- URY, William (1993). *Comment négocier avec les gens difficiles ?*, Paris, Seuil.