

# Agir en prévention sur l'organisation du travail



## Extraits de documents FTQ sur l'organisation du travail



Fédération  
des travailleurs  
et travailleuses  
du Québec

**FTQ**

Journées de réflexion sur l'action syndicale pour la santé mentale 7-8 mai 2013

**Choix des documents**

Dominique Savoie

**Graphisme**

Yuriko Hattori

**Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)**

565, boulevard Crémazie Est, bureau 12100

Montréal (Québec) H2M 2W3

Téléphone : 514 383-8000

Télécopie : 514 383-0311

[www.ftq.qc.ca](http://www.ftq.qc.ca)

Dépôt légal – 2<sup>e</sup> trimestre 2013

Bibliothèque nationale du Québec

ISBN 978-2-89639-203-2

# TABLE DES MATIÈRES

<b>L'organisation du travail</b> .....	<b>5</b>
Nouvelles stratégies patronales : Menace ou défi? (Colloque, 1987) .....	7
Face aux changements, de nouvelles solidarités (Colloque, 1993).....	15
Notre action syndicale et la réorganisation du travail (Guide d'action, 1995).....	19
Démocratiser nos milieux de travail? (Guide d'action, 1997) .....	33
<b>Les changements technologiques</b> .....	<b>43</b>
Pour un progrès sans victime (Colloque, 1985).....	45
Les TIC : À quel prix? (Colloque, 2005)* .....	53
<b>La conciliation travail – vie personnelle</b> .....	<b>65</b>
Ré-concilier... l'inconciliable (Des faits saillants, 1995) .....	67
Des milieux de travail essoufflés, du temps à négocier (Colloque, 2009)*.....	71

**Ces documents sont disponibles au  
Centre de documentation de la FTQ  
et sur notre site Web, pour les documents  
étoilés (\*) :**

Isabelle Reny  
565, boulevard Crémazie Est, bureau 12100  
Montréal (Québec) H2M 2W3  
514 383-8025  
ireny@ftq.qc.ca

[www.ftq.qc.ca/publicationscolloques](http://www.ftq.qc.ca/publicationscolloques)



# L'ORGANISATION DU TRAVAIL

---





COLLOQUE  
DE LA FÉDÉRATION  
DES TRAVAILLEURS  
ET TRAVAILLEUSES  
DU QUÉBEC (FTQ)

QUÉBEC  
CENTRE MUNICIPAL  
DES CONGRÈS  
26, 27 ET 28 MAI 1987

# Nouvelles stratégies patronales

## MENACE OU DÉFI ?



# **TABLE DES MATIÈRES**

## **INTRODUCTION** 1

## **PREMIÈRE PARTIE**

### **LES NOUVELLES STRATÉGIES PATRONALES: LEUR NATURE, LEUR ORIGINE, LA RÉACTION DES SYNDICATS** 3

#### **Chapitre 1. En quoi consistent les nouvelles stratégies patronales** 4

- 1.1 Définition et catégorisation 4
- 1.2 Au delà des étiquettes 4

#### **Chapitre 2. Origine des nouvelles stratégies patronales** 6

- 2.1 Des changements dans la conjoncture économique 6
- 2.2 Des changements dus à l'action syndicale 6
- 2.3 Des changements idéologiques 7

#### **Chapitre 3. Le syndicalisme face aux nouvelles stratégies patronales** 9

- 3.1 Nos traditions et notre évolution 9
- 3.2 Nos contacts avec les nouvelles stratégies patronales 10
- 3.3 Les nouvelles stratégies patronales dans les entreprises non syndiquées 10

## **DEUXIÈME PARTIE**

### **LES NOUVELLES STRATÉGIES PATRONALES QUI S'ADRESSENT AU TRAVAILLEUR-PRODUCTEUR** 13

#### **Chapitre 4. L'amorce de la démarche patronale** 14

- 4.1 Les rencontres au sommet et la redéfinition de l'encadrement 14
- 4.2 Les enquêtes et questionnaires 15
- 4.3 L'amélioration de l'environnement du travail 16
- 4.4 Pistes pour notre action syndicale 16



<b>Chapitre 5.</b>	<b>La formation donnée aux travailleurs et travailleuses</b>	19
5.1	La formation en relations humaines	19
5.2	La dynamique de groupe	20
5.3	Pistes pour notre action syndicale	22
<b>Chapitre 6.</b>	<b>Les modes d'implication des travailleurs et travailleuses dans la production</b>	23
6.1	La qualité de vie au travail	23
6.2	Le cercle de qualité	25
6.3	Le groupe semi-autonome	28
6.4	Pistes pour notre action syndicale	31
<b>Chapitre 7.</b>	<b>La réorganisation des tâches</b>	32
7.1	Un dénominateur commun: la lutte aux temps morts	32
7.2	Élargissement et enrichissement des tâches	32
7.3	Rotation des tâches et polyvalence	34
7.4	Pistes pour notre action syndicale	35

## **TROISIÈME PARTIE**

### **LES PROGRAMMES D'AIDE AUX EMPLOYÉ-E-S** 37

<b>Chapitre 8.</b>	<b>Les programmes d'aide aux employé-e-s dans les entreprises: hier et aujourd'hui</b>	38
8.1	De l'exploitation au paternalisme	38
8.2	Les fondements actuels des programmes patronaux d'aide aux employé-e-s	38
<b>Chapitre 9.</b>	<b>Les positions syndicales</b>	40
9.1	Nos traditions	40
9.2	Une certaine méfiance	40
<b>Chapitre 10.</b>	<b>Pistes pour notre action syndicale</b>	41

## **QUATRIÈME PARTIE**

### **LES NOUVELLES STRATÉGIES PATRONALES QUI S'ADRESSENT AU TRAVAILLEUR-PARTENAIRE ÉCONOMIQUE** 43

<b>Chapitre 11.</b>	<b>Une approche de plus en plus répandue</b>	44
11.1	Une autre forme de nouvelle stratégie patronale	44
11.2	Les gouvernements: un préjugé favorable	44

<b>Chapitre 12. Caractéristiques des principaux programmes de participation économique</b>	46
12.1 Les programmes de participation aux résultats (ou intéressement)	46
12.2 Les programmes de participation à la propriété	48
<b>Chapitre 13. Notre expérience syndicale: attraits et dangers des programmes de participation économique</b>	49
13.1 La participation aux résultats	49
13.2 La participation à la propriété	52
<b>Chapitre 14. Pistes pour notre action syndicale</b>	53
14.1 Des programmes étrangers à nos objectifs syndicaux	53
14.2 Les conditions de notre implication syndicale	53
14.3 Le Fonds de solidarité: pour remplacer l'actionnariat	54

## **CINQUIÈME PARTIE**

### **NOTRE ACTION SYNDICALE ET LES ENJEUX SOULEVÉS PAR LES NOUVELLES STRATÉGIES PATRONALES**

<b>Chapitre 15. Des contradictions entre nos pratiques syndicales et les nouvelles stratégies patronales</b>	57
15.1 Une collectivité représentée par un syndicat	58
15.2 Des conventions collectives qui ne couvrent pas toutes les réalités du travail	58
15.3 Pour l'employeur, contre le syndicat?	58
<b>Chapitre 16. La nécessité du syndicalisme</b>	60
16.1 Faire valoir nos objectifs et nos valeurs	60
16.2 La vraie démocratie	60
16.3 L'entraide et la solidarité	60
<b>Chapitre 17. Pistes pour notre action syndicale</b>	61
17.1 Prendre l'initiative	61
17.2 Renforcer notre implantation syndicale	61
17.3 Améliorer notre connaissance des nouvelles stratégies patronales	62
17.4 Un réaménagement des relations entre employeurs et syndicats	62

## **REMERCIEMENTS**

63

# Chapitre 2 - Origine des nouvelles stratégies patronales

## Des changements dus à l'action syndicale

Le 20<sup>e</sup> siècle a vu, en matière d'organisation du travail, s'implanter le taylorisme (du nom de F. W. Taylor) ou organisation scientifique du travail (O.S.T.). Conçu pour l'usine, ce mode de gestion s'est par la suite répandu dans tous les milieux de travail.

Le taylorisme visait à augmenter la productivité par la réduction ou l'abolition des temps morts et la diminution des gestes inutiles. À partir de l'observation d'ouvriers d'expérience, dont on repérait les « trucs » et les découvertes, les spécialistes de l'OST décidaient quelle était la bonne façon de travailler. Les employeurs imposaient ensuite aux ouvriers de travailler de la manière prescrite. Les études de temps et mouvement ont ainsi constitué un fondement important des analyses tayloriennes.

Le taylorisme présente en outre les caractéristiques suivantes :

- a. la division du travail entre ouvriers doit être très poussée pour une meilleure productivité. Ceci rend possible le minutage de chaque geste : ce type de division du travail a été appelé parcellisation des tâches;
- b. le travail de création et de gestion ne doit être confié qu'aux directeurs et cadres;
- c. il faut surveiller étroitement les ouvriers et s'assurer qu'ils respectent les normes dictées et suivent toutes les consignes.

Dans l'esprit des adeptes du taylorisme, les ouvriers se seraient satisfaits de ce système car il s'accompagnait de salaires élevés et parfois de boni de rendement, en compensation de la perte d'autonomie et de créativité.

Dès le départ, les travailleurs et leurs syndicats ont lutté contre le taylorisme. Les syndicats de métier, dont les membres possédaient une expertise dont ils étaient jaloux – et que les employeurs auraient bien voulu leur ravir –, ont tenté de s'opposer à l'implantation du

taylorisme. Mais à l'époque, les syndicats étaient très minoritaires sur le marché du travail; leur identification à un métier, qui faisait leur fierté et leur force, faisait aussi leur faiblesse : ils n'ont pas pu empêcher le développement de grands complexes industriels à l'organisation du travail fondée sur le taylorisme. De nouveaux syndicats se sont constitués, regroupant les ouvriers sur une base industrielle, sans distinction de fonctions : c'est alors qu'est apparu le syndicalisme industriel.

C'est surtout par la négociation de conventions collectives et leur action syndicale quotidienne que les syndicats ont combattu le taylorisme.

### ▼ Les limites de la discipline

Pour bien fonctionner, le taylorisme doit être accompagné d'un régime autoritaire sinon répressif, avec un système de surveillance et de punitions assez élaboré. Or, le seul fait d'être syndiqué donne aux travailleurs et aux travailleuses un accès au sens critique et à la possibilité de contester les ordres et les personnes qui les donnent. Que ce soit par le biais de la procédure formelle de griefs ou par l'exercice d'un rapport de force, l'employeur d'une entreprise syndiquée ne peut plus imposer librement sa loi, et l'employé dispose de recours, de moyens de pression et de la protection syndicale.

### ▼ Les acquis de la négociation

La négociation d'échelles de salaire, de classifications et de mécanismes de déplacement de main-d'œuvre est venue mettre un frein aux tentatives tayloriennes de sélectionner et de rémunérer les travailleurs sur la seule base de leur productivité individuelle, en mettant de côté les travailleurs moins productifs, de même qu'au principe de division extrême du travail. Certains syndicats ont imposé leur propre plan d'évaluation des tâches. D'autres syndicats ont réussi à intervenir avec succès contre les cadences de travail imposées.

### ▼ Une lutte continuelle

De nombreux champs d'action syndicale rentrent par définition en opposition avec les principes tayloriens. Par exemple, nos luttes en santé et sécurité ont obligé les employeurs à modifier des processus de travail dangereux, ou à reprendre à leur emploi des travailleurs et travailleuses accidentés. De même, les syndicats ont-ils toujours combattu – pas toujours avec succès – toutes les formes de « monnayage » : le monnayage du risque, du rendement élevé, etc.

### ▼ Une critique syndicale globale

Au-delà des acquis tangibles, c'est-à-dire des clauses de convention collective ou des textes de lois, le principal résultat de l'action syndicale a été **de constituer des groupes** capables de mener des actions concertées et d'exprimer des critiques face aux employeurs. Les syndicats ont ainsi été par définition des foyers de contestation au sein desquels les méthodes patronales, que ce soit le taylorisme ou le mépris tout simplement, étaient dénoncées.

## Des changements idéologiques

Parce qu'ils étaient combattus sur le terrain, le taylorisme et l'organisation scientifique du travail ont dès leur création fait l'objet de recherches. L'agitation sociale qui a pris forme dans l'ensemble des pays occidentaux pendant les années '60, la hausse importante de scolarisation, l'émergence de nouvelles valeurs axées sur la créativité et la liberté, ont abouti à une contestation assez généralisée du taylorisme dans les années '70. Aujourd'hui, le taylorisme est encore pratiqué, mais il ne se trouve plus que ce soit pour en faire l'apologie.

Ce que les recherches ont démontré de façon incontestable en effet, c'est que les facteurs humains (les réactions individuelles) et sociaux (les courants d'opinion chez les travailleurs, les relations de travail) étaient autant sinon davantage importants que les facteurs techniques. On ne peut pas lier exclusivement la productivité à la perfection technique, si tant est que cette dernière existe.

C'est ainsi qu'on a soutenu par exemple :

- ▼ que la monotonie et la routine engendrent la démotivation et une moindre productivité;
- ▼ que les travailleurs et travailleuses apprécient

que leur opinion et leurs sentiments soient pris en compte;

- ▼ que plus on fait un travail intéressant, moins on s'absente;
- ▼ qu'il peut être plus productif de permettre aux travailleurs d'organiser eux-mêmes leur travail;

### ... bref, qu'on ne peut pas traiter les êtres humains comme des machines.

À partir de ces constatations « élémentaires », on a par la suite invoqué de nouveaux éléments :

- ▼ on a constaté que le taylorisme donnait des résultats contraires à ce qui était prévu, puisqu'il suscitait plusieurs formes de résistance ouvrière, non contrôlables et néfastes pour la productivité;
- ▼ on s'est dit que l'on pouvait d'autant moins continuer à traiter les travailleurs et travailleuses comme des machines que leur niveau de scolarisation – et donc de leurs exigences – avait beaucoup augmenté;
- ▼ on a considéré qu'avec les nouvelles technologies, on n'avait pas le choix : il fallait faire davantage appel à l'intelligence et au sens des responsabilités des travailleurs et travailleuses;
- ▼ on a estimé qu'à partir du moment où les travailleurs et travailleuses jouissaient d'un niveau de vie relativement confortable, donc d'une certaine sécurité économique, ils et elles se mettaient à être plus exigeants par rapport à l'intérêt des tâches et responsabilités qu'on leur confiait;
- ▼ on a commencé à trouver gênant que des sociétés où la démocratie et la liberté sont des valeurs hautement cotées tolèrent en leur sein des micro-sociétés (les entreprises) où les individus étaient traités comme des pions, d'éternels enfants;

### ... bref, que le taylorisme devenait inefficace et dépassé.

C'est ainsi que se sont développés plusieurs écoles et courants de pensée sur les modes de gestion de l'entreprise, qui essayèrent d'améliorer le taylorisme ou d'aller au-delà. Cette recherche et ces préoccupations ont fait, font et feront vraisemblablement les beaux jours des écoles de relations industrielles, des

facultés universitaires de gestion; elles ont aussi fait, font et continueront à faire la fortune de spécialistes en sciences humaines, de psychologues (sciences du comportement) et d'ingénieurs industriels, ainsi que de firmes de consultants mises sur pied pour conseiller les employeurs.

Sous l'effet conjugué de cette nouvelle conjoncture économique, de l'action syndicale et de ce brassage d'idées au sein du monde patronal et para-patronal, on a assisté récemment au renouvellement de la littérature et de la pensée patronale. Plusieurs livres à grand tirage, écrits dans une langue populaire et accessible, relayés par les nombreuses publications adressées aux milieux d'affaires, ont fait leur apparition.

Tous ces livres entendent donner aux dirigeants d'entreprises les secrets de la gestion éclairée. Quelques thèmes de cette nouvelle approche qui pavent la voie aux nouvelles stratégies patronales (NSP) sont les suivants :

- ▼ il ne faut plus parler de travail, mais plutôt de contribution à l'entreprise, qui doit être vue comme une grande famille;
- ▼ l'entreprise doit se donner une personnalité propre, une culture d'entreprise;
- ▼ les employés doivent se sentir des partenaires dans l'entreprise, y développer une fierté et un sentiment d'appartenance;
- ▼ il est bon de rappeler que l'entreprise évolue dans un monde hostile, que ses concurrents veulent sa perte. À l'intérieur de chaque entreprise, il faut « se serrer les coudes » pour passer au travers. Cet esprit de compétition peut être diffusé entre les groupes ou équipes dans l'entreprise;
- ▼ l'entreprise doit considérer a priori que les employés sont compétents et consciencieux, qu'il faut leur donner les moyens de bien travailler; il est nuisible de mettre sur pied un système disciplinaire complexe dirigé contre une minorité s'il a pour résultat de démobiliser l'ensemble du personnel.

Derrière ce langage attirant, il y a une conviction : **les NSP, c'est rentable.**

Plusieurs gouvernements occidentaux ont d'ailleurs implicitement encouragé la remise en cause du taylorisme continuellement alimentée par l'action syndicale.

Au Canada, le gouvernement a fait la promotion de la qualité de vie au travail et a financé plusieurs entreprises qui implantaient des programmes.

Les syndicats font donc face à un mouvement important, qui vise à créer une « nouvelle culture » chez les travailleurs et travailleuses, et à leur faire accepter plus facilement des réorganisations susceptibles de réduire les coûts d'opération des entreprises.

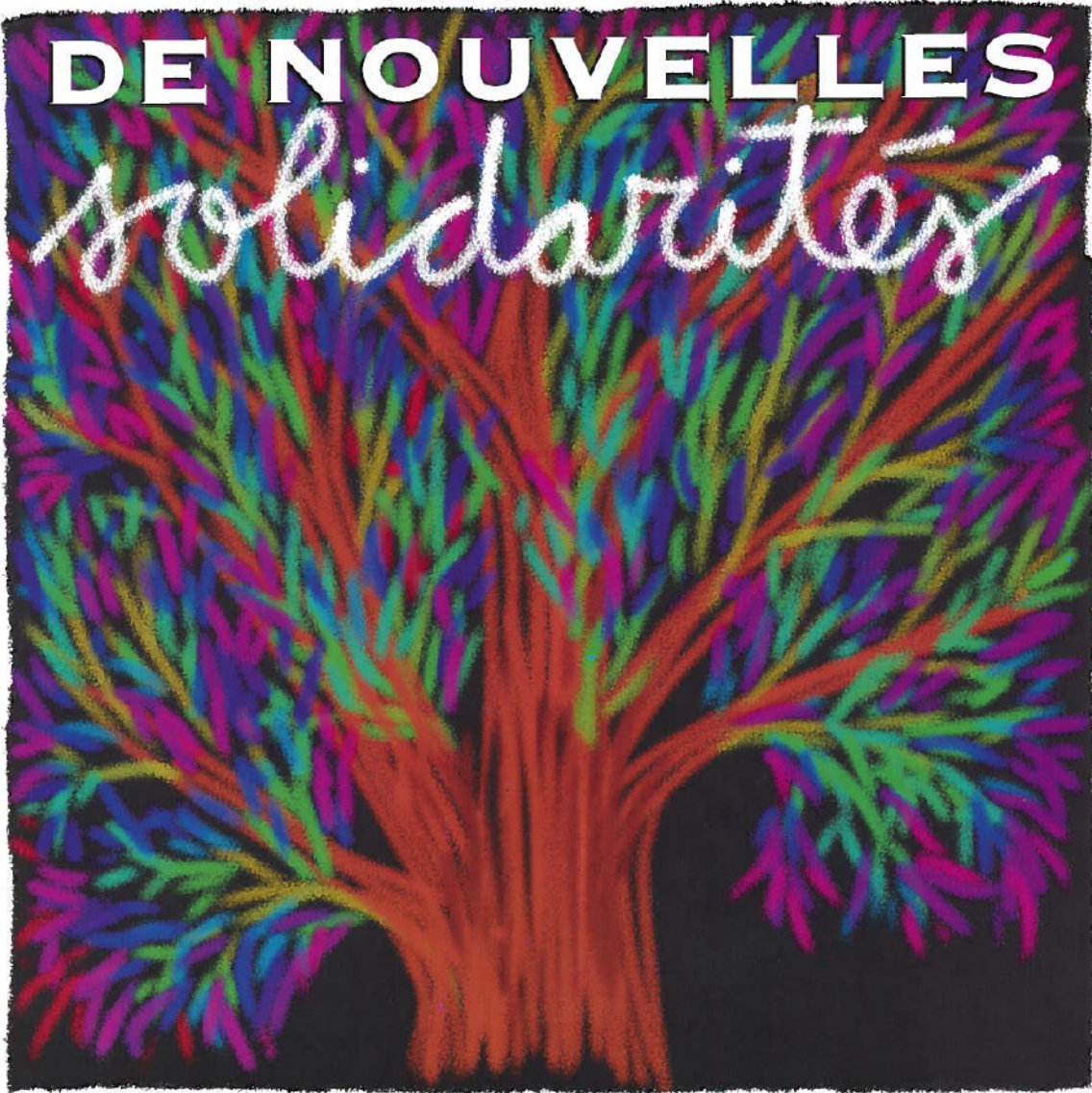
*(Pages 6 à 8 du document original)*



**FACE AUX CHANGEMENTS**

**DE NOUVELLES**

*solidarités*



Fédération  
des travailleurs  
et travailleuses  
du Québec

FTQ

**COLLOQUE SUR L'ACTION SYNDICALE DANS L'ENTREPRISE**  
HÔTEL SHERATON LAVAL, LES 10, 11 ET 12 MARS 1993

# Table des matières

## Présentation

Chapitre 1	L'environnement économique, politique et social .....	9
<b>1<sup>re</sup> partie</b>	<b>Les changements dans l'organisation du travail .....</b>	<b>17</b>
Chapitre 2	Recherche de la qualité dans un contexte de réduction des coûts.....	19
	La qualité : de plus en plus incontournable.....	19
	Le Québec et la qualité.....	22
	Les outils de la qualité .....	23
Chapitre 3	La réorganisation du travail dans le secteur manufacturier .....	25
	La flexibilisation des tâches .....	25
	Le juste-à-temps .....	26
	L'amélioration continue ou Kaizen.....	28
Chapitre 4	La réorganisation du travail dans le secteur des services .....	31
	Dans les services financés par l'État : désengagement et réduction des dépenses .....	31
	Dans les grandes entreprises de services publics : déréglementation et privatisation.....	34
	Dans les services privés : compétition .....	36
<b>2<sup>e</sup> partie</b>	<b>Travailleurs et travailleuses, syndicats et employeurs : des changements.....</b>	<b>39</b>
Chapitre 5	La gestion et les relations de travail.....	41
	Les types de gestion : des tendances encourageantes.....	41
	Un encadrement qui se multiplie.....	42
	Des politiques patronales d'information qui se raffinent .....	43
	Les relations de travail dites « traditionnelles » : un portrait contrasté .....	45
	De nouvelles formes de consultation... qui prennent plusieurs formes.....	48
Chapitre 6	Les membres : nouvelles réalités, nouveaux besoins .....	50
<b>3<sup>e</sup> partie</b>	<b>Notre action syndicale dans nos milieux de travail.....</b>	<b>57</b>
Chapitre 7	Les fondements de notre action syndicale .....	58
Chapitre 8	L'enjeu de l'emploi.....	62
Chapitre 9	L'enjeu du travail.....	71
Chapitre 10	Nos rapports avec l'employeur .....	81
Chapitre 11	Nos rapports avec nos membres .....	89
Chapitre 12	Nos relations entre syndicats : pour un syndicalisme de solidarités.....	100
<b>Conclusion</b>	<b>L'avenir du syndicalisme .....</b>	<b>103</b>
Références	.....	105
Annexe 1	Précisions sur l'enquête et le sondage.....	107
Annexe 2	Logistique : du cheminement de processus aux statistiques.....	108



## Les changements dans l'organisation du travail

L'organisation du travail est un aspect de la gestion d'une entreprise, tout comme c'est un aspect de notre action syndicale. L'enquête effectuée dans les rangs de la FTQ, tant les entrevues que le sondage postal, confirme la mouvance de la situation de l'organisation du travail. C'est bien dans le domaine de l'organisation du travail que les choses se passent, c'est-à-dire dans les façons de travailler avec les machines et les outils, dans les rapports professionnels qu'on établit avec les autres employés, les supérieurs ou la clientèle.

Il apparaît que les démarches d'entreprises dans le domaine de l'organisation du travail se veulent de plus en plus englobantes, qu'elles font partie d'une approche différente des relations patronales-syndicales. Le travail et son organisation seraient donc potentiellement les objets d'une révision majeure.

L'enquête syndicale, corroborée en cela par d'autres enquêtes, confirme la fragilité et le caractère encore souvent superficiel des processus de réorganisation du travail. Qui plus est, il est loin d'être évident que les travailleurs et les travailleuses y trouvent leur compte. C'est pourquoi il nous faut accorder beaucoup d'attention à l'ensemble de ce dossier. Il ne faut pas que changent les aspects techniques du travail sans qu'on n'en profite pour rendre les tâches plus intéressantes. Pour cela, il faut être présents syndicalement.

Nous serons mieux à même de faire le point sur notre action syndicale d'aujourd'hui et de discuter le syndicalisme de demain lorsque nous aurons pris la mesure des changements intervenus dans les milieux de travail... et de ce qui n'a pas changé.

*(Page 17 du document original)*

## Taylor et son troublant héritage

La division technique du travail était déjà fort avancée (aux alentours de 1910) quand F.W. Taylor s'inquiéta du pouvoir qu'avaient les ouvriers sur la manière de faire leur travail. Taylor était un ingénieur à l'emploi d'une entreprise sidérurgique : son expérience lui avait enseigné que les travailleurs qu'il supervisait en savaient dix fois plus que lui sur le travail qu'ils effectuaient. Or, il était convaincu que les ouvriers utilisaient leur savoir pour restreindre leur rendement, privant ainsi son pays, la société et eux-mêmes d'un manque à gagner productif très important. Il a consacré sa vie à élaborer des principes de gestion scientifique (que l'on traduit généralement par organisation scientifique du travail) à l'intention des gestionnaires et des entrepreneurs.

L'expression « organisation du travail » telle qu'on l'entend aujourd'hui est véritablement née avec Taylor. Son principe de base a été celui de la séparation entre conception et exécution du travail : il s'agissait d'enlever à l'ouvrier individuel toute autonomie dans la manière d'exécuter son travail. Il pensait ainsi pouvoir enrayer ce qu'il appelait « flânerie » des hommes et atteindre une productivité optimum. La solution préconisée par Taylor pour neutraliser le pouvoir qu'avaient les travailleurs de contrôler leur rythme et leur méthode de travail était de confier à des experts le soin de concevoir les méthodes de travail et de déterminer « scientifiquement » la seule meilleure manière (« one best way »), le seul meilleur outil et le seul meilleur homme pour effectuer une opération donnée. Pour convaincre les travailleurs de se conformer à la méthode ainsi élaborée, Taylor a instauré le taux différentiel de salaire (il était contre le système du salaire aux pièces qui encourageait la restriction du rendement) : au travailleur qui acceptait de se conformer exactement aux directives des experts, Taylor offrait une augmentation appréciable de son salaire (disons 60 %); ceux qui refusaient n'avaient aucune augmentation. Le salaire n'était pas relié à la quantité produite mais à l'obéissance aveugle aux directives.

Ces principes de Taylor n'ont nulle part été appliqués intégralement. Cela coûtait beaucoup trop cher aux employeurs. En outre, cela réduisait considérablement les pouvoirs des superviseurs existants, engendrant un refus systématique de leur part. Enfin, la résistance ouvrière a imposé des limites au pouvoir des employeurs de réorganiser le travail à leur guise. Le chronomètre et la mesure des temps et mouvements ont

été retenus par les employeurs comme méthodes pour fixer le rythme de travail et la quantité à produire dans un temps donné. Mais l'héritage le plus significatif de Taylor réside dans ce qui se cache derrière le chronométrage, c'est-à-dire la décomposition d'une opération en ses éléments les plus simples. Ce processus de décomposition-recomposition est en effet le même que celui qui est reproduit dans les programmes informatiques : le programmeur décompose une opération en ses parties les plus élémentaires et celles-ci constituent autant de directives données à la machine qui doit recomposer l'opération complète.\* L'ordinateur représente en quelque sorte une équipe de travail où sont reproduits la division du travail et le contrôle qu'elle implique. Taylor et ses principes ne sont pas dépassés : ils ont été programmés et font désormais partie des technologies de production.

\* Le mathématicien américain, Norbert Wiener, qui a travaillé à la conception des premiers ordinateurs dans les années 1940 et qui a créé la cybernétique comme théorie du contrôle de l'information, a reconnu le travail de pionnier de Taylor et de ses successeurs en cette matière.

*(Page 29 du document original)*

GUIDE D'ACTION

# *Notre action syndicale et la réorganisation du travail*



# NOTRE ACTION SYNDICALE ET LA RÉORGANISATION DU TRAVAIL

Rédaction: **Mona-Josée Gagnon**

Collaboration: **Lise Côté, Dominique Savoie**

Traitement de texte: **Francine Vigeant**

Graphisme et page couverture: **Anne Brissette**

La publication de ce document a été rendue possible grâce à une subvention de Ressources humaines Canada.

Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec  
Service de la recherche  
545, boulevard Crémazie Est, 17<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H2M 2V1

Téléphone:(514) 383-8000  
Télécopie:(514) 383-8001

Dépôt légal – 2<sup>e</sup> trimestre 1995  
Bibliothèque nationale du Québec  
ISBN 2-921071-42-8  
ISSN 1201-687X

# ■ ■ ■ ■ TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction</b> .....	5
Chapitre 1 L'organisation du travail: un champ d'action syndical .....	7
<b>1ère partie</b>	
<b>L'implication dans l'organisation du travail: une stratégie syndicale</b> .....	15
Chapitre 2 Les facteurs à évaluer dans l'élaboration de notre stratégie syndicale ....	17
Chapitre 3 Notre stratégie syndicale... ou prendre l'offensive de différentes façons .....	23
Chapitre 4 Les conditions à poser, les revendications à négocier .....	27
Chapitre 5 Un dossier qui traverse toute notre action syndicale .....	35
Chapitre 6 La qualité: un exemple d'implication syndicale .....	45
Chapitre 7 Les défis que présente aux syndicats une démarche paritaire en réorganisation du travail .....	55
<b>2e partie</b>	
<b>Développer notre expertise syndicale</b> .....	63
Chapitre 8 Connaître les gourous de la réorganisation du travail .....	65
Chapitre 9 Les groupes de résolution de problèmes ....	73
Chapitre 10 Les outils de la qualité .....	79
Chapitre 11 La mise en marché de la réorganisation du travail... ou les consultants .....	85
Chapitre 12 Les visites industrielles .....	91
<b>Annexe 1</b>	
<b>Exemples de lettres d'entente sur la réorganisation du travail</b> .....	97
<b>Annexe 2</b>	
<b>Les outils de la qualité</b> .....	105

# Chapitre 1 – L'organisation du travail : un champ d'action syndicale

## En bref

### Il faut profiter des démarches de réorganisation du travail pour :

- ▼ Démocratiser le milieu de travail, conquérir pour nos membres le droit de parler et de prendre des décisions sur les questions reliées à leur travail;
- ▼ Rendre le travail de nos membres plus intéressant et améliorer leur qualité de vie;
- ▼ Sécuriser l'emploi de nos membres et l'avenir de l'entreprise ou du service;
- ▼ Poursuivre notre travail de désexisation des tâches;
- ▼ Améliorer, par la formation professionnelle, les qualifications et la mobilité professionnelle de nos membres;
- ▼ Améliorer nos conditions de travail négociées, grâce à un partage des gains de productivité obtenus;
- ▼ Faire avancer nos droits de veto syndicaux et faire reculer les droits de la direction;
- ▼ Dynamiser et renforcer notre vie syndicale.

**La réorganisation du travail : un train à bord duquel il faut embarquer le plus vite possible.**

## L'organisation du travail : une mode... ou un dossier appelé à rester?

Plusieurs parmi nous se souviennent de la vague des cercles de qualité et de leur disparition progressive au cours des années quatre-vingt. Et l'on est en droit de s'interroger : ce branle-bas managérial auquel on assiste depuis quelques années serait-il, lui aussi, un feu de paille? On peut en douter.

Nous ne le savons que trop, la planète est devenue un super-espace économique et (hélas) aussi un super-marché du travail. Les entreprises manufacturières sont toutes virtuellement exposées à la concurrence. Face à la montée des économies où la main-d'œuvre est sous-payée et, dans certains cas, peu qualifiée, les pays industrialisés tentent tous de jouer sur ce qu'on appelle les nouveaux avantages comparatifs, par opposition aux anciens avantages comme les ressources naturelles. Ces nouveaux avantages sont notamment une main-d'œuvre bien formée, une technologie avancée, une organisation du travail efficiente et flexible, une qualité imbattable. Les entreprises manufacturières sont en outre de plus en plus contraintes de se faire accréditer en vertu des normes internationales sur la qualité (cf. chapitre 6). Les grandes entreprises l'exigent de leurs sous-traitants, les gouvernements

l'exigent de leurs fournisseurs et de plus en plus d'entreprises fondent leur mise en marché sur leur accréditation en vertu des normes.

Quant aux entreprises privées de service, qu'il s'agisse de services aux entreprises (par exemple : comptabilité, ingénierie) ou aux personnes (par exemple : restauration, transports), elles sont en concurrence directe les unes avec les autres; ainsi, une compagnie aérienne n'a pas pour seule concurrente les autres compagnies aériennes mais aussi tous les autres moyens de transport (rail, autobus, etc.). Une meilleure qualité des services est un avantage déterminant... qui passe par les employés.

Du côté des services publics, la crise budgétaire rend tout aussi impérieuse la qualité à moindres coûts. Les services publics dits « essentiels », comme l'éducation et les services de santé (par exemple : les cliniques de santé, les laboratoires), sont en concurrence avec des institutions privées, lesquelles prétendent offrir une meilleure qualité de services. Même où il n'y a pas de concurrence et que la clientèle est captive, la menace de privatisation est toujours là comme une épée de Damoclès.

## L'organisation du travail : de quoi s'agit-il?

...de la division du travail entre employés et entre services  
...des définitions de tâches  
...du rythme, de la cadence, de la charge de travail  
...des modes de surveillance et d'encadrement  
...des outils, des machines et des rapports entre ces derniers et nous-mêmes  
...bref, **le rapport établi par le salarié avec son travail concret ainsi qu'avec les personnes avec lesquelles son travail le met en relation.**

Par extension, on peut considérer que les lieux de travail ainsi que les horaires de travail sont des éléments périphériques de l'organisation du travail.

On parle souvent de **réorganisation** du travail, ce qui revient à en **changer l'organisation.**

Enfin, le développement des technologies informatiques et des télécommunications a pris des proportions que personne ne prévoyait il y a quinze ou vingt ans. Les machines-outils à contrôle numérique, les ordinateurs, les télécopieurs, les messageries électroniques... font partie de nos vies. Elles permettent de délocaliser très facilement la production de biens, mais aussi de services. Les compagnies d'assurances peuvent faire gérer leurs fichiers dans un autre pays, les entreprises manufacturières peuvent sous-traiter à l'étranger, là où les salaires sont moins élevés. Il ne reste que les activités reliées aux ressources naturelles ou aux infrastructures (construction, voirie) à ne pas être menacées de délocalisation... mais elles sont, elles aussi, soumises à la concurrence.

Autant de raisons pour réorganiser le travail. Pour travailler (et pour faire travailler) plus, pour travailler autrement, pour travailler mieux.

On ne change pas en profondeur l'organisation du travail tous les ans, ni même tous les dix ans. La division entre conception et exécution, la parcellisation, sévissent depuis bien plus longtemps. **C'est pourquoi une démarche de réorganisation du travail est une occasion unique qui nous est donnée d'intervenir dans des champs d'action dont les employeurs nous avaient exclus.**

Même si les employeurs traitent comme une mode la Réorganisation du travail, ce n'est pas une raison pour ne pas prendre l'ORganisation du travail au sérieux, dans notre action syndicale. Il ne viendrait à l'esprit de personne de dire que la santé et la sécurité du travail est une mode, puisqu'il s'agit là d'une priorité permanente dans notre action syndicale. C'est la même chose pour l'organisation du travail : il faut nous en occuper, maintenant et pour toujours.

Comme à chaque fois qu'il s'agit de nouveaux dossiers, il faut développer notre compétence syndicale en nous assurant de prendre des orientations répondant aux besoins et aspirations de nos membres ainsi qu'à nos objectifs syndicaux. Les principaux objectifs sont au nombre de quatre.

## Démocratiser le milieu de travail

Nous pouvons profiter d'une démarche de réorganisation du travail pour faire avancer une vieille revendication syndicale de démocratisation des milieux de travail. La FTQ, en particulier, a dénoncé à plusieurs reprises le hiatus entre une société à l'intérieur de laquelle nous possédons des droits civiques et un milieu de travail où le mode de gouvernement est le totalitarisme, surtout s'il n'y a pas de syndicat pour faire contrepoids.

À deux égards, les démarches de réorganisation du travail peuvent nous permettre de faire des avancées sur le plan de la démocratie dans le milieu de travail.

En premier lieu, un important courant de pensée managériale, telle qu'on la retrouve dans les manuels de gestion, remet en cause l'autoritarisme dans la définition des façons de travailler, non pas par souci démocratique, mais parce que ce n'est pas efficace. On admet que les travailleurs et les travailleuses sont les mieux placés pour diagnostiquer l'inefficacité des processus de travail, pour trouver et appliquer des améliorations concrètes. Cette préoccupation patronale d'efficacité, tardive selon plusieurs, rencontre notre préoccupation syndicale de démocratisation.

Il n'y a cependant là rien d'automatique. En effet, des travailleurs et travailleuses ont expérimenté, plus exactement **subi** des réorganisations dont l'objectif ultime était de définir de façon plus précise, plus serrée dans le temps, les tâches à accomplir. C'est le cas de certains des programmes appliqués dans le secteur

manufacturier, par lesquels on veut standardiser les tâches et faire la lutte aux « secondes perdues ». C'est aussi le cas dans certains secteurs des services, où l'on a implanté le minutage des composantes de la tâche. Dans ces situations, et même si paradoxalement les travailleurs et travailleuses ont été invités à « participer » à la standardisation, on ne peut guère parler de démocratisation réelle. La démocratisation réelle ne peut passer que par une conquête d'autonomie dans le processus de travail.

En deuxième lieu, il y a, depuis déjà un bon moment, particulièrement dans le secteur privé, une tendance à la diminution de l'encadrement et plus généralement à l'aplatissement des structures de direction. Sans que les choses soient encore très avancées dans le secteur public, il faut avouer que l'on en parle là aussi de plus en plus. Les processus de réorganisation du travail matérialisent souvent cette tendance, qui va alors de pair avec l'augmentation des responsabilités attribuées aux salariés. Ceci peut aussi aller dans le sens d'une plus grande démocratie en milieu de travail, puisqu'il s'agit d'une plus grande maîtrise de notre propre travail.

Par ailleurs, cette tendance à la diminution de l'encadrement peut aussi être pervertie. S'il y a moins de supérieurs ou de contremaîtres pour nous surveiller, mais qu'en revanche une machine nous impose un rythme de travail ou qu'encore notre travail est surveillé par des mécanismes informatiques de façon aussi anonyme qu'efficace, nous n'avons évidemment rien gagné en termes de démocratie.

Une démarche de réorganisation du travail peut donc nous faire avancer dans le sens de la démocratisation du milieu de travail, mais il n'y a bien sûr aucune garantie que c'est ce qui va se passer. Cela dépend beaucoup de l'action du syndicat.

## Accroître l'intérêt du travail de nos membres

Nous pouvons profiter d'une démarche de réorganisation du travail pour accroître l'intérêt du travail de nos membres. Pour nous, du mouvement syndical, l'engouement managérial actuel pour la « responsabilisation » peut apparaître comme un écho tardif à de vieilles revendications, à d'anciennes humiliations et frustrations. Plusieurs avaient développé une certaine résignation : le travail intéressant, c'était pour les autres

et pas pour nous... Pour nous, c'était trop souvent un travail en petits morceaux, un travail surveillé, un travail répétitif, un travail isolé...

Il est difficile de proposer des critères **généraux** qui indiqueraient le chemin à prendre vers un travail intéressant. Pourtant, dans tous les milieux du travail, il y a certainement quelques consensus rapides et faciles à faire parmi les membres du syndicat, si on leur demande de rêver... à un milieu de travail plus épanouissant, à un travail qui les rendrait plus heureux. On parlera, selon les milieux...

...de briser la routine et la monotonie  
...ou d'avoir (enfin) un mot à dire  
...ou d'avoir envie d'apprendre quelque chose au travail et d'ainsi accroître notre mobilité professionnelle  
...ou d'avoir la possibilité de parler avec les autres  
...ou d'arrêter de courir.

Ailleurs, des revendications relatives à la santé et à la sécurité du travail, à l'absence de harcèlement patronal, à des éléments simples de la qualité de vie au travail comme le droit d'utiliser un téléphone, le droit d'écouter la télévision pendant un douze heures de garde solitaire... seront mises de l'avant. Pas encore le bonheur au travail. Quelque chose comme un seuil minimal de dignité que tous et toutes n'ont hélas pas atteint.

En matière d'organisation du travail, nous avons plus souvent, dans nos syndicats, revendiqué ce que nous ne voulions plus que ce que nous voulions. C'est un exercice avec lequel nous familiariser. Cela peut aussi être une occasion d'analyser dans quelle mesure les femmes ont, du fait de la sexisation des emplois, hérité de certaines caractéristiques particulièrement négatives de l'organisation du travail :

- ▼ répétitivité et monotonie
- ▼ exigences indues reliées à l'apparence physique et vestimentaire
- ▼ tâches mal définies qui permettent aux patrons de demander tout et n'importe quoi
- ▼ encadrement plus strict
- ▼ incitation au travail à la maison, dont le télétravail
- ▼ etc.



## Préserver l'emploi

Dans une période où l'emploi est rare, les syndicats ne peuvent pas envisager la réorganisation du travail sans prendre en compte son incidence sur l'emploi. Pour plusieurs, ceci est un dilemme qui s'exprime de la façon suivante :

- ▼ S'il n'y a pas réorganisation du travail, mon entreprise risque de disparaître (et les emplois aussi);
- ▼ S'il y a réorganisation du travail, plusieurs emplois vont disparaître du fait de la hausse de productivité, mais au moins l'entreprise survivra, et peut-être que plus tard...

Aux prises avec ce dilemme, les responsables syndicaux font pour le mieux, en se servant des informations qui sont à leur disposition, de leurs intuitions et de leur éthique personnelle et syndicale.

À l'heure actuelle, les entreprises sont invitées à se mettre à un régime maigre, c'est-à-dire à comprimer au maximum leurs effectifs réguliers en refilant ainsi à d'autres leurs coûts de main-d'œuvre, par l'octroi de contrats en sous-traitance. Ces pratiques ont pour effet de diminuer le nombre d'emplois stables et de qualité et aussi de faire piétiner la syndicalisation. La situation des établissements du secteur public ne se distingue pas fondamentalement de celle des entreprises privées. Les administrations se font amputer leurs budgets et doivent se débrouiller avec les pots cassés.

Moins un syndicat a accès à des informations financières et économiques sur la situation de l'entreprise, plus il sera dépendant du discours patronal. Il faut donc toujours revenir à cette revendication fondamentale, l'information, et faire bon usage de cette dernière. L'information, fût-elle constituée de chiffres, doit être analysée. Une situation financière peut commander des stratégies différentes. L'employeur peut en avoir une en tête, le syndicat une autre, et toutes les deux peuvent se révéler rentables.

Ainsi, une réorganisation du travail qui s'effectue dans une entreprise mal organisée, où il y a des gaspillages et des doublons, peut, en vertu de la logique patronale, appeler une suppression d'emplois. Mais, selon notre logique syndicale, travailler mieux, cela peut aussi permettre la récupération à moindres coûts d'opérations sous-traitées. Travailler mieux, dans le secteur public, tout particulièrement, cela peut

permettre de dégager des gains de productivité qui permettront de créer de l'emploi utile. Mais tout commence par l'accès à l'information comptable... qui pavera la voie à la discussion des budgets et à celle du partage des gains de productivité.

Dans le contexte économique et social difficile que nous subissons, faire le mieux pour un syndicat, c'est bien sûr protéger un maximum d'emplois. C'est aussi ne pas compter sur les employeurs pour faire preuve d'un sens des responsabilités sociales. Rien n'interdit toutefois d'essayer de leur faire comprendre qu'il est certainement à leur avantage, s'ils veulent réorganiser le travail, de rassurer tout le monde en s'engageant à protéger l'emploi : à nous ensuite de négocier correctement des mesures de flexibilité. Les expériences réussies de réorganisation du travail, celles qui ont vraiment « embarqué » les gens, sont celles où des planchers d'emploi ou même la sécurité d'emploi avaient été assurés.

Faire le mieux, pour un syndicat, c'est enfin essayer d'incarner dans notre action syndicale la responsabilité sociale de donner des emplois à un maximum de personnes. Notre tâche à cet égard est toujours à poursuivre. Les limitations à l'exercice des heures supplémentaires, des formules de partage de volume des heures travaillées doivent faire partie de nos revendications.

## Affirmer le rôle irremplaçable du syndicat

Si le rôle du syndicat dans un processus de réorganisation du travail est fondamental, c'est parce que la présence syndicale est garante du caractère démocratique du processus, parce que nous sommes les seuls à promouvoir une organisation du travail respectueuse des droits des travailleurs et des travailleuses et à penser en priorité à leur intérêt à long terme, soit l'emploi. Nos membres sont préoccupés et comptent sur leur syndicat pour le défendre : nous seuls pouvons transmettre leur point de vue. Et si nous réussissons à nous impliquer activement dans le dossier de l'organisation du travail, notre syndicat s'en trouvera renforcé.

**Il ne donne rien de se dissimuler que, pour plusieurs, la réorganisation du travail s'est soldée par la négative : perte d'emplois, intensification du travail. Raison de plus pour veiller au grain, pour**

### **Intervenir le plus tôt possible dans la démarche.**

Certains syndicats adoptent des positions très campées relativement à l'un ou l'autre programme de réorganisation du travail. La position de la FTQ n'est pas de dire : « Les programmes X sont mauvais » ou « Les programmes Y sont bons », mais plutôt d'attirer l'attention sur les dangers en général des démarches de réorganisation du travail ainsi que sur les possibilités d'avancées syndicales qu'elles peuvent représenter.

Chaque entreprise est unique, sur les plans des groupes humains, des rapports sociaux, des activités, des technologies, des structures de pouvoir et d'autorité, etc. De même, chaque syndicat est différent sur les plans de la composition de son membership, de ses traditions et cultures syndicales, de ses rapports avec l'employeur, de son leadership, etc. Les responsables syndicaux sont donc les plus aptes à juger de la stratégie à adopter dans le domaine de l'organisation du travail.

Compte tenu des différences irréductibles entre entreprises, il est assez ridicule de voir des employeurs se précipiter sur l'un ou l'autre programme comme on le fait sur un livre de recettes. Il y a plus d'inconnu dans les rapports sociaux que dans la rencontre d'un œuf et d'une tasse de farine. L'adoption d'un programme tout fait d'avance est absurde, mais ça l'est tellement que cela en devient irréaliste : il faudra nécessairement adapter le programme.

Quelle que soit la nature de l'intervention, le type de programme, et qu'un employeur craque pour l'amélioration continue ou pour la réingénierie... il y a de la place pour une intervention syndicale qui, si elle est bien menée, influera positivement sur la qualité de vie au travail de nos membres. L'absence d'intervention syndicale nous privera d'une expérience enrichissante, privera nos membres d'un nouveau terrain d'intervention... et laissera peut-être la voie libre à des projets aux effets dangereux et qui nous affaibliraient syndicalement.

### **Attention!**

Ne pas s'impliquer dans le dossier de l'organisation du travail, c'est courir des risques élevés...

- ▼ pour la qualité de vie au travail de nos membres,
- ▼ pour la force et le dynamisme de notre syndicat.

*(Pages 7 à 13 du document original)*

# Chapitre 5 – Un dossier qui traverse toute notre action syndicale

## En bref

### L'organisation du travail : un dossier majeur, un dossier différent...

- ▼ Que l'exécutif syndical doit suivre de près afin d'assurer la coordination avec les autres dossiers et comités;
- ▼ Qui oblige à prendre en compte les identités occupationnelles et le travail concret de nos membres;
- ▼ Qui pose de nouveaux défis à la construction de notre solidarité syndicale;
- ▼ Qui peut même nous amener à remettre en cause le découpage des unités d'accréditation et certains fonctionnements syndicaux.

**Une menace? Non, une porte ouverte sur la dynamisation de notre action syndicale!**

## Un dossier pas comme les autres

Dans les entreprises où s'amorce une démarche sérieuse de réorganisation du travail, les responsables se rendent rapidement compte qu'il s'agit d'un dossier très accaparant. Certains dossiers syndicaux sont d'ordre assez technique : ils peuvent faire l'objet de délégation ou encore être confiés à une seule personne sans problème. Mais le dossier de l'organisation du travail n'est pas dans ce cas. Il concerne l'activité quotidienne de nos membres dans l'entreprise, il amène à ouvrir de nouveaux débats et dépasse donc la simple application de la convention collective. Enfin, il peut influencer sur l'ensemble des relations du travail.

La même logique a cours du côté patronal : des personnes en autorité, et pas seulement une, s'occuperont normalement du dossier de la réorganisation du travail. Si ce n'est pas le cas, il est bien possible que l'employeur ne soit pas très sérieux dans sa démarche.

Les responsables syndicaux doivent donc être conscients que le dossier de l'organisation du travail demande un traitement particulier, un traitement qui, dans bien des cas, peut signifier des structures et des fonctionnements renouvelés.

## Une responsabilité de l'exécutif

Que la réorganisation du travail fasse l'objet d'une démarche patronale-syndicale ou constitue une plateforme du syndicat, il est impératif que l'exécutif exerce un suivi régulier du dossier. Cela n'empêche naturellement pas qu'une personne soit plus particulièrement responsable du dossier, ni qu'un comité spécifique s'y consacre, là où le nombre de membres – et de bonnes volontés – le permet. Dans le cas de très grands syndicats qui possèdent des ramifications régionales, il y a lieu de mettre sur pied une structure représentative des diversités géographiques.

## La coordination avec les autres dossiers et comités

Nous avons développé le réflexe, à mesure que notre travail syndical se complexifiait ou lorsqu'on voulait consacrer l'importance d'un dossier, de mettre sur pied un comité. Puis un autre comité. Et encore un autre avec l'organisation du travail?

**Peut-être pas. L'organisation du travail est un dossier englobant qui, lorsqu'on y réfléchit un peu, ne peut pas ignorer certains autres dossiers.** Par exemple, réorganiser le travail peut vouloir dire de nouvelles tâches et des qualifications accrues : nous voilà en pleine **formation professionnelle**... et peut-être dans les plates-bandes du comité qui s'y consacre. De la même façon, réorganiser le travail peut vouloir

dire qu'on touche les frontières entre travail fait à l'interne et travail fait à l'externe : nous voilà en plein dans le dossier de la **sous-traitance**. . . et peut-être dans les plates-bandes du comité qui s'y consacre.

Dans ces deux cas, formation professionnelle et sous-traitance, il y a lieu de songer à une fusion des comités et des énergies. Le cas échéant, formation professionnelle et sous-traitance pourraient devenir des sous-comités d'un comité sur l'organisation du travail. Quelle que soit la formule adoptée, il est important que les sensibilités et expertises syndicales développées dans les dossiers de la formation professionnelle et de la sous-traitance se retrouvent à l'intérieur du comité sur l'organisation du travail.

D'autres dossiers, habituellement portés par des comités, sont aussi au carrefour du dossier de l'organisation du travail. C'est le cas notamment de la **santé et de la sécurité du travail**, dont la préoccupation doit demeurer présente dans toute démarche de réorganisation du travail. Par ailleurs, comme les comités syndicaux de santé et de sécurité du travail sont dotés de mandats techniques, une fusion de comités serait peu indiquée. Il est nécessaire toutefois qu'une personne au sein du comité de l'organisation du travail soit chargée de « porter » la préoccupation relative à la santé et à la sécurité du travail.

Le même raisonnement s'applique au comité d'**évaluation des tâches**, là où il en existe. Une réorganisation du travail pourrait entraîner, ou même devrait entraîner en vertu de nos objectifs syndicaux, une requalification des employés. La structure salariale sera donc mise en cause.

Dans les syndicats où le membership est composé d'hommes et de femmes, la réorganisation du travail peut venir renforcer ou remettre en cause des classifications d'emploi et une répartition des effectifs qui témoignent de discriminations systémiques enracinées depuis longtemps dans nos milieux de travail et dans notre société. La préoccupation de ne pas créer de nouveaux ghettos d'emploi et d'abolir les anciens ghettos devrait inspirer les travaux du comité sur l'organisation du travail. Là où il existe un comité de **condition féminine**, il va sans dire qu'un membre du comité de l'organisation du travail devrait être spécifiquement chargé du lien avec le comité de condition féminine.

Enfin, là où il y en a, le comité d'**information** joue un rôle important. Il doit proposer et mettre en œuvre des moyens appropriés pour expliquer aux membres en quoi l'organisation du travail concerne le syndicat et le rôle que chacun et chacune doit jouer dans l'action et la mobilisation.

## La construction de NOTRE expertise en organisation du travail

Quel que soit le climat des relations du travail, quelle que soit l'attitude de l'employeur, il importe que le syndicat consulte lui-même ses membres en matière d'organisation du travail. Les membres ont une expertise individuelle ou par groupe de travail. Les responsables syndicaux ont aussi l'expertise que leur donne le fait d'être des salariés de l'entreprise. Mais ces expertises individuelles et éclatées ne constituent pas une expertise syndicale, c'est-à-dire **collective**.

**L'expertise syndicale doit être construite, et suppose que les responsables syndicaux aient une vue d'ensemble des préoccupations des membres des différentes catégories occupationnelles, afin de fonder des revendications pour augmenter l'intérêt du travail.**

Le fait de nous bâtir une expertise syndicale, et cela le plus tôt possible, présente des avantages certains. D'une part, si l'employeur se met à consulter ou prend des initiatives en réorganisation du travail, nous avons déjà une bonne vue d'ensemble, susceptible de nous faire déboucher sur des contre-propositions. D'autre part, si le syndicat est le premier à organiser des discussions généralisées sur l'organisation du travail, il sera capable d'identifier les problèmes potentiels. Supposons que, dans un service, huit personnes sur dix seulement souhaitent un changement. Ce désaccord peut créer des tensions, et le syndicat est mieux en mesure que l'employeur de trouver des solutions acceptables pour tout le monde, qui reconnaissent la prééminence des droits de la majorité mais permettent à la minorité d'exercer un certain droit à la « différence ». Une réorganisation du travail bien conçue devrait d'ailleurs donner davantage d'autonomie aux travailleurs et aux travailleuses.

Il demeure que toutes les tensions, à l'intérieur des groupes naturels et entre les groupes naturels, peuvent avoir un effet divisif et gêner notre solidarité syndicale. C'est pourquoi le plus tôt sera le mieux : consulter les membres sur l'organisation du travail avant que des changements, avec leur cortège d'inconnu et d'angoisse, soient dans l'air. Et il ne faut pas hésiter à rappeler à un employeur que, dans certains cas, les salariés qui ne sont pas disposés à changer sont, à leur façon, des témoignages d'un taylorisme que le patronat a historiquement imposé ou encore la réponse à un mépris patronal de toujours.

## Reconnaître les différenciations occupationnelles

La philosophie du syndicalisme industriel, à laquelle adhèrent très majoritairement les affiliés de la FTQ, est que le rassemblement en syndicat doit dépasser les identités occupationnelles. Il n'empêche que certaines traditions dans le découpage des unités d'accréditation ont fait en sorte que la plupart du temps, cols bleus et cols blancs, par exemple, ne sont pas dans les mêmes syndicats. Tradition n'est pas règle, et une certaine « anarchie », liée aux modes et aux possibilités d'organisation syndicale, a fait que la configuration des unités d'accréditation varie d'un secteur à l'autre, d'une entreprise à l'autre.

À l'intérieur de nos unités d'accréditation, on retrouve cependant plusieurs titres d'emploi. Cette diversité n'a pas déterminé, règle générale, nos structures syndicales. Il en résulte que, assez souvent, un certain nombre de titres d'emploi ne sont pas représentés au niveau des postes de responsabilité syndicale (comité exécutif). C'est alors la structure de délégués qui, le cas échéant, assure une représentation des différents groupes.

Les milieux de travail varient, comme varient les structures syndicales et les traditions d'implication syndicale. Mais, en matière d'organisation du travail, le même principe d'analyse s'applique partout : **l'identité occupationnelle et les titres d'emploi constituent une dimension majeure, qui doit être prise en compte par tous les intervenants.** Réorganiser le travail, c'est en effet aller au cœur de l'activité quotidienne de nos membres, au cœur du rapport qu'ils entretiennent à leur travail.

C'est dire qu'un exécutif syndical, aussi proche de ses membres soit-il, ne peut développer une intervention en organisation du travail en misant sur les seuls fonctionnements syndicaux traditionnels (assemblée générale, structure de délégués, comités, etc.).

Il se peut que nos structures syndicales ne soient pas adaptées à la prise en compte de ces différenciations dans notre membership. Il se peut que, par exemple, nous n'ayons ni tradition ni méthode pour consulter nos membres par groupes occupationnels. C'est une question importante qui doit être prise en charge syndicalement. L'employeur qui n'a à respecter ni règle ni structure démocratiques peut, quant à lui, consulter nos membres selon la logique du processus de travail, soit par groupes occupationnels ou par regroupement des titulaires de postes apparentés. Cela peut sembler paradoxal mais, **pour qu'un syndicat continue à avoir une capacité de représentation et de rassemblement occupationnelles...** il doit reconnaître ces dernières en vue d'avoir une action efficace dans le dossier de l'organisation du travail. Cette réflexion peut, dans certains cas, nous amener à repenser de façon plus globale nos structures et fonctionnements syndicaux.

## Préserver notre solidarité syndicale

De nombreuses réorganisations du travail ont aussi pour effet ou pour objectif d'accentuer ou de construire des identités occupationnelles ou de services : par exemple, la mise sur pied d'équipes semi-autonomes. Sans que soit mis en cause l'intérêt présenté par ces modes de réorganisation, il convient d'être vigilants face aux dangers qu'ils représentent pour la solidarité du groupe syndical.

Un exemple particulièrement poussé de réorganisation du travail fondée sur la promotion de **groupes** à l'intérieur du collectif syndiqué est celui de l'approche-client. Les groupes d'employés, par services, par ateliers, deviennent en fait des clients collectifs. Ceci peut paraître anodin. En effet, tout le monde sait où se situe son travail dans le processus de production, quels services se trouvent à l'étape précédente et à l'étape ultérieure. Qu'on s'appelle mutuellement clients ne change pas grand-chose à la réalité et n'empêche personne d'être conscient de son statut d'employé.

Par ailleurs, des formules moins heureuses peuvent se rattacher à une telle réorganisation du travail. Par

exemple, quand on demande à un groupe d'évaluer en tant que client la performance de ses « fournisseurs »... qui sont d'autres employés. Et de fait, il arrive que des employés d'un service trouvent que leurs collègues d'un autre service travaillent mal, leur compliquent la vie et nuisent à la qualité de la production. Comme responsables syndicaux, nous pouvons être tentés de ne pas nous en mêler. Mais si nous intervenons, nous le ferons peut-être avec beaucoup plus de compétence que l'employeur. Et nous éviterons que ce dernier mette en place des solutions démesurées, mais que nous aurions peut-être du mal à combattre. Il faut tout faire pour éviter des fonctionnements divisifs. La recherche de la qualité peut exister sans interévaluations, compétitions, délations, et sans l'instauration d'une pression sociale que plusieurs trouvent difficile à supporter.

Le stade ultime de l'approche-client est maintenant pratique dans quelques grandes entreprises : c'est le « centre de profits ». On simule un statut d'autonomie pour chaque département ou service. Cela veut dire que chaque département ou service doit fonctionner sur la base d'un budget et viser la rentabilité. Dans les cas extrêmes, cette rentabilité s'établit en fonction d'une comparaison avec le coût éventuel d'une sous-traitance. L'entreprise est devenue la cliente, sans avoir cessé d'être employeur... et les employés sont pris entre les deux ! Des syndicats qui ont combattu longtemps la sous-traitance se retrouvent ainsi à devoir laisser leurs membres en situation de justifier continuellement leur emploi et la rentabilité de leur service.

Devant la montée des modes de réorganisation du travail qui **fragmentent le collectif syndiqué**, les syndicats doivent réaffirmer leur discours de solidarité, incarner cette solidarité par leur action sans pour autant dénigrer les appartenances naturelles à des sous-groupes.

## La coordination entre unités de négociation

Nombreuses sont les entreprises où il a plus qu'un syndicat accrédité. Dans le secteur manufacturier, on retrouve souvent par exemple des unités syndicales « bureau » et des unités « production », parfois des unités « métiers » ou « techniciens », des unités « sécurité »... Une démarche sérieuse de réorganisation du travail peut rendre un peu ou très caduques ces frontières. La requalification du travail des membres, qui

est un objectif syndical, peut même y mener directement. Il y a donc tout intérêt à nous coordonner syndicalement. Certains affiliés de la FTQ, notamment dans le secteur du papier, sont allés jusqu'à planifier des fusions d'unités d'accréditation. Enfin, là où des groupes (par exemple : les bureaux) ne sont pas syndiqués, la réorganisation peut constituer un tremplin pour remédier à cette situation.

La situation est plus complexe dans les services publics, et tout particulièrement dans les services de santé, où les unités d'accréditation et de négociation sont très fragmentées, et répondent souvent à un critère d'identité professionnelle. Ceci ne concerne pas tous les affiliés de la FTQ, qui regroupent souvent les employés non spécialisés. Même ces derniers sont cependant indirectement concernés, dans la mesure où l'objectif de requalification du travail de leurs membres peut heurter d'autres unités. Quand il y a deux ou trois autres unités, c'est gérable à travers des mécanismes de coordination. Ça l'est plus difficilement s'il y en a vingt ! Nous devrions quand même poursuivre notre objectif de mise sur pied de mécanismes de coordination. Dans des cas où la fragmentation syndicale est extrême, il faudrait que les unités concernées se coordonnent d'abord entre elles... selon leurs sensibilités et leurs ressemblances.

## Le danger du repli sur soi

Le dossier de l'organisation du travail incite parfois les responsables locaux au repli sur l'entreprise et sur le syndicat local. Il s'agit en effet, d'une part, d'un dossier accaparant et, d'autre part, d'un dossier technique qui suppose une excellente connaissance des rouages internes de l'entreprise.

Comme l'illustrent certains affiliés engagés jusqu'au cou dans un processus de réorganisation du travail, au rythme de deux jours de réunion par semaine, l'action syndicale en réorganisation suppose beaucoup d'autonomie. Mais, à plus forte raison si l'on vit une démarche très « prenante » de réorganisation du travail, il faut garder des contacts avec quelqu'un qui y est moins engagé. Le permanent ou la permanente syndicale (conseiller, conseillère, représentant, représentante) est la personne toute désignée pour jouer ce rôle. Son travail l'amène à connaître plusieurs entreprises. Il ou elle a donc une meilleure vue d'ensemble, laquelle peut lui permettre de compléter l'analyse des responsables locaux.

Il faut prendre garde à certains employeurs qui saisissent l'occasion pour verrouiller le processus de réorganisation sous le sceau de la confidentialité, au nom de la compétitivité de l'entreprise. S'il est sûr que certaines informations économiques ou technologiques peuvent avoir un statut confidentiel, il est par ailleurs évident que les processus de réorganisation du travail n'ont rien de secret ni d'exclusif à l'entreprise. Les mêmes principes, les mêmes enjeux, les mêmes choix sont en cause. Et c'est pourquoi nous avons tout intérêt à profiter de nos relations et ancrages syndicaux pour améliorer nos expertises. Il faut profiter de l'expérience des autres et faire profiter les autres de la nôtre.

*(Pages 35 à 42 du document original)*





ÉQUIPES / RESPONSABILISATION / AUTONOMIE

# *Démocratiser nos milieux de travail?*



Rédaction: **Mona-Josée Gagnon**

Collaboration: **Dominique Savoie**

Traitement de texte: **Francine Vigeant**

Graphisme et page couverture: **Anne Brissette**

Production: **Service de la recherche**

Impression: **Litho Acme - Montréal**

Nous remercions les responsables de syndicats locaux qui ont reçu des représentantes du Service de la recherche dans leurs milieux de travail (1995 et 1996), ont partagé avec nous leurs expériences et leurs interrogations. Ce dossier est en grande partie le résultat de ces rencontres.

Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec  
Service de la recherche  
545, boulevard Crémazie Est, 17<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H2M 2V1

Téléphone:(514) 383-8000

Télécopie:(514) 383-8001

Dépôt légal – 1<sup>er</sup> trimestre 1997

Bibliothèque nationale du Québec

ISBN 2-89480-001-0

ISSN 1201-687X



# ■ ■ ■ ■ TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Introduction</b> .....	5
<b>1<sup>re</sup> partie</b>	
<hr/>	
<b>Pour mettre un peu d'ordre dans nos idées</b> .....	7
Chapitre 1 La démocratisation: un objectif légitime .....	9
Chapitre 2 L'évolution de l'organisation du travail et l'autonomie .....	13
Chapitre 3 Finalement, ça ressemble à quoi, l'autonomie? .....	19
Chapitre 4 Autonomie et procès de travail .....	23
<b>2<sup>e</sup> partie</b>	
<hr/>	
<b>Le travail en équipes</b> .....	29
Chapitre 5 Le démarrage du travail en équipes .....	31
Chapitre 6 L'encadrement et les chefs d'équipes .....	39
Chapitre 7 La discipline et la pression sociale .....	47
Chapitre 8 Le fonctionnement du travail en équipes .....	53
<b>Conclusion</b>	
<hr/>	
<b>Démocratisation et action syndicale</b> .....	59

# Chapitre 1 – La démocratisation : un objectif légitime

Dans ce chapitre, il sera question de trois éléments à prendre en compte dans notre réflexion sur la démocratisation du travail :

- ▼ les dimensions institutionnelles et fonctionnelles
- ▼ le travail intéressant
- ▼ l'autonomie du travail

Démocratiser veut dire « introduire davantage de démocratie » et non pas « instaurer la démocratie ». . . ce qui est une nuance importante que les employeurs ne font pas toujours. La démocratie, c'est la souveraineté du peuple, c'est-à-dire le pouvoir de décision à la base ou par des représentants élus par cette dernière et qui doivent lui rendre compte.

Certes, il s'agit là d'une définition presque trop « belle » pour se réaliser. Mais, chose certaine, nos milieux de travail, sauf exceptions (par exemple : certaines coopératives ou certains groupes communautaires), ne sont pas des structures démocratiques. Les décisions ne se prennent pas à la base, et parfois même elles se prennent « par-dessus la tête » de nos patrons immédiats, au niveau d'un siège social étranger (secteur privé) ou d'un gouvernement (secteur public). De plus, les personnes qui nous donnent des ordres et dirigent l'entreprise ne sont pas nommées ou élues par les salariés. Voilà l'ordre des choses, que cela nous plaise ou non.

C'est pourquoi, lorsque l'on parle de **démocratisation**, on ne parle pas d'un renversement complet de situation ou d'un « nouveau paradigme », comme on entend parfois. Démocratiser un milieu de travail, cela veut dire habituellement introduire plus de **consultation**, déléguer **certains pouvoirs et responsabilités**. C'est là le résultat de décisions prises par des personnes en situation de pouvoir. . . qui ne promettent pas de ne pas changer d'idée, qui n'engagent pas toujours la haute direction des entreprises ou qui, au contraire, sont imposées par la haute direction à la direction locale.

Est-ce à dire que la **démocratisation** ne présente pas d'intérêt? Pas du tout. Même si ce n'est pas le meilleur des mondes, notre condition de salarié syndiqué peut en être améliorée.

## Deux dimensions

La démocratisation d'un milieu de travail peut se voir comme un processus à deux dimensions.

Une première dimension est la dimension **institutionnelle**. L'existence d'un syndicat oblige l'employeur à négocier une convention collective avec des représentants démocratiquement élus par les salariés, à rendre des comptes, à « endurer » des actions collectives, à respecter des règles. Cette forme de démocratisation peut être plus ou moins formalisée, concerner des décisions plus ou moins cruciales. À cet égard, de nombreux syndicats ont effectué ces dernières années des avancées importantes : ils estiment avoir davantage d'influence sur l'employeur et, dans certains cas, sont même associés à des décisions dont ils étaient auparavant écartés.

Une seconde dimension est la dimension **fonctionnelle**. Il s'agit de consulter ou d'associer **des salariés ou des groupes naturels de travail** à certaines décisions concernant le travail quotidien. Cette forme de démocratisation peut impliquer une délégation de responsabilités et de pouvoirs de décision aux salariés. Dans ce cas aussi, la démocratisation peut prendre plus ou moins d'ampleur, aller plus ou moins loin. Cette forme de démocratisation n'est pas toujours aussi formalisée que la précédente. Elle se vit jour après jour.

Il n'y a pas nécessairement complémentarité entre démocratisation institutionnelle et démocratisation fonctionnelle. Ainsi, on trouve des milieux de travail où les responsables syndicaux sont associés à des décisions corporatives sans que pour autant les salariés (donc les membres du syndicat) aient quelque mot à dire sur leur travail. Inversement, on trouve des

entreprises non syndiquées qui, en implantant des équipes semi-autonomes ou des groupes de résolution de problèmes, ont effectué une démocratisation **apparente** de leurs opérations. Cette démocratisation n'est qu'apparente car, du point de vue syndical, la démocratisation véritable d'un milieu de travail implique la présence d'un syndicat. On ne peut prétendre démocratiser une entreprise sans que les salariés ne disposent d'une organisation structurée et reconnue, donc d'un rapport de force. La démocratisation passe d'abord par la présence d'un syndicat autonome.

Mais, en présence d'un syndicat (le garant de la démocratisation institutionnelle), il est possible d'aller plus loin, de démocratiser le travail à la base, dans les services, dans les ateliers, etc. (donc de devenir le garant du bon fonctionnement d'une démocratisation fonctionnelle). Il fait partie de notre mission syndicale d'essayer d'aller aussi loin que possible en ce domaine. La démocratisation du travail à la base, au niveau de l'organisation du travail, complète la démocratie par délégation qui caractérise notre fonctionnement syndical face à l'employeur.

## Démocratisation et travail intéressant

La démocratisation du travail peut se définir par deux grandes notions. La première est celle de **travail intéressant**.

Dans une période où la priorité, tant celle des individus que celle des syndicats, c'est de garder ou de préserver l'emploi, parler du travail intéressant peut apparaître hors de propos. Il est sûr que l'intérêt du travail vient au deuxième rang, derrière l'emploi. Mais l'accroissement de l'intérêt du travail peut se combiner avec la sécurisation de l'emploi et peut même en être une condition première.

Beaucoup de gens pensent que l'intérêt du travail compte pour peu aux yeux des salariés qui valorisent davantage le salaire et les conditions de travail. C'est ce que démontrent aussi bien des enquêtes. Mais la question reste posée. En effet, comment peut-on savoir si, à force d'avoir une « job plate », les salariés ne s'y sont pas tout simplement **accommodés**... question de sauvegarder leur santé mentale. Et les responsables syndicaux peuvent fort bien avoir le même réflexe!

S'il existe des différences entre les conceptions individuelles du « travail intéressant », ce n'est pas une raison pour nous en « désintéresser » syndicalement.

Des recherches sociologiques répétées ont fait ressortir les mêmes conditions pour qu'un emploi soit intéressant, la priorité commune étant bien sûr d'avoir la sécurité d'emploi. Une première série de caractéristiques générales se résume ainsi : un emploi doit idéalement permettre à l'individu

- ▼ de s'épanouir,
- ▼ d'être respecté et, mieux encore, reconnu,
- ▼ d'assumer des responsabilités,
- ▼ d'avoir des possibilités d'avancement,
- ▼ d'augmenter sa compétence professionnelle,
- ▼ d'avoir un travail varié,
- ▼ d'entretenir des rapports sociaux.

Des psychologues ont pour leur part proposé des critères d'ordre plus subjectif que les critères précédents ne recouvrent pas complètement. Le travail intéressant doit permettre à l'individu :

- ▼ de se sentir personnellement responsable d'un travail qui est utile et qui porte un sens,
- ▼ de sentir qu'il a utilisé des compétences et des talents qui lui sont propres et qu'il valorise,
- ▼ de recevoir de l'information sur les résultats ou l'utilisation de son travail.

Relisons la liste des conditions pour qu'un travail soit intéressant. Il saute aux yeux que toutes ces conditions sont en fait complémentaires, liées les unes aux autres. Par exemple, il est difficile d'imaginer qu'on a le sentiment d'utiliser ses compétences dans le cadre d'un travail que l'on trouve bête. De même, si l'on ne détient aucune responsabilité, on ne jouira pas d'une grande reconnaissance de la part des autres. On peut en conclure que, même si les emplois se répartissent sur une échelle de degrés d'intérêt, il faut, pour en augmenter l'intérêt, agir sur toutes les conditions en même temps.

## Démocratisation et autonomie

La seconde grande notion qui définit la démocratisation d'un milieu de travail, c'est l'autonomie. Au sens premier, l'autonomie consiste à se gouverner soi-même, à énoncer ses propres lois... ce qui est évidemment irréalisable en milieu de travail. Par ailleurs, des **gains** d'autonomie par rapport à la situation présente sont sans doute envisageables dans la plupart des cas.

Il y aura toujours des contrôles en milieu de travail, parce que les entreprises sont à la fois hiérarchiques et bureaucratisées. Toutefois, certaines formes de contrôle apparaissent particulièrement inacceptables, par exemple :

- ▼ devoir demander une approbation à un supérieur moins compétent que soi,
- ▼ se faire compter son temps alors qu'on est très productif et qu'on se donne sans compter quand c'est nécessaire,
- ▼ devoir rendre des comptes fréquemment alors que l'on fait un travail qui s'évalue sur du long terme.

L'autonomie dépasse la définition du travail intéressant. Elle nous rejoint dans ce qu'il y a de plus profond en nous, dans notre dignité. Elle peut se définir positivement en termes de droits, comme de pouvoir travailler à son rythme ou de pouvoir travailler à sa façon. Mais l'autonomie est aussi quelque chose de très concret que l'on a en petite ou en grande quantité.

L'autonomie peut se mesurer à l'échelle individuelle, certes la plus importante; il y a des gens qui préfèrent garder un emploi moins rémunéré pour préserver leur autonomie, pour ne pas se sentir davantage surveillés que ne le sont nos enfants à l'école. Mais l'autonomie peut aussi se mesurer à l'échelle collective, celle d'un groupe de travailleurs et travailleuses.

L'autonomie est tellement « sensible » et important pour nous qu'elle occupe une place privilégiée dans les **discours** patronaux. Que l'on parle d'équipes autogérées, d'*empowerment* ou de responsabilisation, c'est à nos rêves et à nos envies d'autonomie que l'on s'adresse. La démocratisation des milieux de travail devrait être synonyme d'un gain d'autonomie. Et c'est à l'idée d'autonomie que ce guide est consacré.

*(Pages 9 à 12 du document original)*

# Chapitre 4 – Autonomie et procès de travail

Dans ce chapitre, il sera question des limites que peuvent imposer les différents procès de travail dans notre recherche de gains d'autonomie. Pour ce faire, il faut :

- ▼ comprendre ce qu'est un procès de travail
- ▼ connaître les différents procès de travail
- ▼ connaître leurs interrelations

Si les équipes de travail (les « vraies ») ne sont pas toujours au rendez-vous, là où on les avait annoncées, là où on les souhaitait, ce n'est pas toujours une question de mauvaise foi. Les personnes bien intentionnées de tout à l'heure en ont rencontré quelques-unes, en nombre moins grand qu'annoncé, souvent d'ailleurs dans le même type de milieu de travail. De quoi nous porter à réfléchir!

Il ne s'agit pas ici de reculer : la démocratisation des milieux de travail, le travail intéressant, des gains d'autonomie, c'est pour tout le monde, dans toutes les situations. C'est notre objectif. Mais n'est-il pas possible que le travail en équipes ne soit pas la seule manière « réaliste » d'y arriver?

Déjà, le courant sociotechnique nous en avait avertis : il est plus « facile » d'agir sur le volet social que technique; il y a donc des facteurs qui peuvent « contraindre » le degré d'autonomie qu'il est possible d'atteindre dans diverses situations de travail.

## Un procès de travail

Nous exerçons toutes sortes de métiers, assumons les fonctions les plus diverses, travaillons à servir des personnes, à fabriquer, ordonnancer ou réparer des objets, dans des milieux de travail qui n'ont rien à voir les uns avec les autres. Toutes ces différences s'incarnent dans des **procès de travail** et déterminent la quantité (ou le degré) et la qualité (ou la nature) de l'autonomie au travail à laquelle il nous est possible d'accéder. Il y a donc un rapport entre le procès de travail et l'autonomie.

Lorsque nous parlons d'**organisation du travail**, nous désignons la façon concrète dont le travail est organisé dans un milieu de travail donné. Lorsque nous parlons de **procès de travail**, nous intégrons des éléments supplémentaires, comme les contraintes techniques

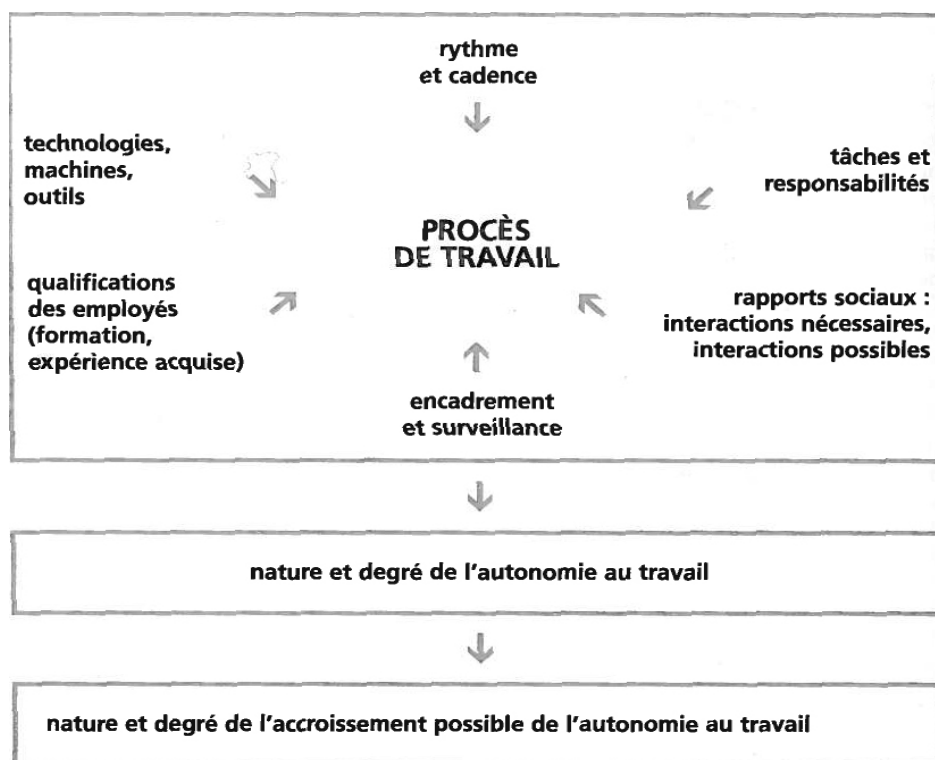
qui nous permettent de mieux caractériser les emplois, et nous adoptons une approche **dynamique** dans la mesure où nous nous demandons quels sont les rapports entre les différents facteurs composant le procès de travail.

Le schéma sur la page suivante illustre les grands facteurs qui composent un procès de travail.

On peut voir aisément que les facteurs qui composent le procès de travail sont, pour certains, inscrits dans des éléments de contexte difficilement contourables et que d'autres sont reliés à des décisions prises au niveau de l'entreprise. Par exemple, le type d'encadrement et de surveillance relève à la fois des technologies, du type de travail (des tâches) et des politiques patronales : c'est donc un facteur sur lequel on peut syndicalement agir. Par opposition, il sera difficile de contrôler les conséquences négatives de l'existence de chaînes de montage, dans les secteurs d'activité où la chaîne de montage est le mode dominant de fabrication (par exemple : l'industrie automobile).

La nature et le degré existants d'autonomie au travail fondent la possibilité de conquérir un gain d'autonomie dans le cadre par exemple de l'implantation d'une équipe semi-autonome. Or, les différents procès de travail dans lesquels nous évoluons sont, à l'égard de l'autonomie, très différents. Tous les facteurs qui le composent contribuent à quantifier et qualifier l'autonomie :

- ▼ moins d'autonomie peut résulter :
  - d'une surveillance étroite,
  - d'un rythme de travail imposé par les machines,
  - de tâches standardisées et minutées,
  - quotas rigides de production,
  - d'une affluence de clientèle qui ne permet aucun répit
- ▼ et inversement...



L'autonomie peut être faible, moyenne ou forte. En outre, elle peut être mesurée selon qu'elle est **individuelle** ou **collective**. Et il y a un lien étroit entre la mesure de l'autonomie collective. Les membres d'un groupe affectés à une chaîne de montage, pour reprendre cet exemple, ont peu d'autonomie individuelle; en conséquence, l'autonomie collective sera très limitée aussi. Quand on parle d'autonomie au niveau d'une équipe de travail, il faut constater qu'elle est conditionnée par l'autonomie de chaque individu.

Et c'est le temps de se demander si toutes les équipes « célèbres » dont on parle dans les colloques patronaux et même dans certains congrès syndicaux n'ont pas de « sources » similaires : une dose d'autonomie individuelle et collective **préalable**... fondée sur des procès de travail similaires. Ces équipes deviennent faciles à constituer et « condamnées » à la réussite car elles étaient déjà préexistantes avant le nom.

Ou alors, l'injection d'une dose supplémentaire d'autonomie consolide ce qui existe déjà, même lorsque l'employeur refuse de reconnaître la condition préexistante (alors qu'ailleurs, en santé et en sécurité par exemple, il ne cesse d'imposer une telle notion).

Ce n'est pas dire qu'en l'absence de conditions préexistantes « positives », il faut baisser les bras. La tâche sera plus ardue. Il faudra s'attaquer à des facteurs sur lesquels nous avons rarement du contrôle, les choix technologiques par exemple. Mais, notre tâche syndicale sera d'autant simplifiée que nous saurons mieux reconnaître les « lieux » d'intervention... sans illusion.

### Organisation du travail et procès de travail

Dans un précédent guide « Notre action syndicale et la réorganisation du travail », nous avons défini l'**organisation du travail** à partir des mêmes composantes que ce qui définit ici le procès de travail.

Le **procès de travail** est un concept, au départ marxiste, qui a été enrichi depuis par diverses écoles de pensée. Il inclut une vision dynamique et évolutive de l'organisation du travail. Outil de catégorisation des diverses situations, il nous permet de mieux comprendre la réalité multiforme des milieux de travail (voir tableau de la page 27).



## Les types de procès de travail

Chaque milieu de travail est caractérisé par une organisation du travail concrète. On peut regrouper en grandes catégories ces organisations du travail et ainsi identifier six types de procès de travail : trois relatifs à la production matérielle d'un bien, trois relatifs à la production d'un service. Il s'agit bien sûr d'archétypes (ou de types idéaux), toutes sortes de nuances pouvant être introduites.

Les procès de travail auxquels nous appartenons, nos qualifications professionnelles... déterminent donc très largement la nature et le degré d'autonomie dont nous jouissons effectivement et dont nous pourrions jouir.

## Types de procès de travail

### ▼ PRODUCTION MATÉRIELLE

#### 1. Industrie de process, qui consiste à agir sur l'état et la composition chimique de produits ou matières.

Exemples : industrie des pâtes et papiers, industrie alimentaire, sidérurgie, raffinage du sucre, etc.

Les salariés qui travaillent aux opérations principales sont chargés de contrôler/surveiller/réguler des processus automatisés. Ils bénéficient de beaucoup d'autonomie dans l'organisation de leur temps de travail. Il s'agit de milieux propices au travail en équipes.

#### 2. Industrie de forme : production en grande série de produits semblables.

Exemples : usines d'automobiles, d'appareils électroménagers, de cigarettes.

Les salariés qui travaillent aux opérations principales sont chargés d'alimenter ou de décharger des machines ou de faire des opérations sur les produits qui circulent sur convoyeur (chaîne). Il s'agit donc de manipulations directes et le rythme de travail (cadence et intensité) est très soumis aux machines. Toutefois, certains secteurs de fabrication de haute technologie (ex. : moteurs d'avions) utilisent des équipements extrêmement complexes qui font en sorte que le travail des salariés s'assimile en partie au travail dans une industrie de process.

#### 3. Industrie de forme : production en petite série, production unique.

Exemples : vêtements haut-de-gamme, construction domiciliaire, mobiliser haut-de-gamme, etc.

Selon le degré d'autonomisation, les salariés disposent de plus ou moins d'autonomie. À l'intérieur des milieux de travail, certaines opérations, moins qualifiées ou plus routinières, peuvent s'assimiler à du travail de production en grande série, alors que d'autres peuvent s'assimiler à de l'artisanat.

### ▼ PRODUCTION DE SERVICES

#### 4. Services logistiques : travaux manuels, souvent sur équipements lourds.

Exemples : camionnage, manutention, débardage, collecte des ordures ménagères, pompiers, service aux chambres, etc.

Dans plusieurs cas, ces salariés forment des équipes naturelles de travail souvent dotées d'une bonne autonomie; c'est le cas lorsqu'ils exécutent une tâche collective qui les différencie peu les uns aux autres.

#### 5. Services administratifs : travail de vérification de documents, de transmission d'information, de traitement de textes, d'ordonnancement d'information.

Exemple : les emplois de bureau où l'on traite de l'information à l'aide de matériel informatique.

Le volume de production est un facteur différenciateur important. Plus le volume est grand (par exemple : le traitement de la facturation d'une grande entreprise), plus le travail est routinier. De par leur nature, ces emplois se prêtent peu au travail en équipes; chaque employé a un poste de travail et gère « sa » production.

À l'opposé, plus la tâche est diversifiée (par exemple : gestion de l'agenda du patron), moins le travail est routinier. De plus, le degré de collaboration des « patrons » entre eux peut être déterminant sur la capacité des employés de travailler en équipes.

#### 6. Services aux humains ou « immatériels » : emplois qui se concrétisent dans le rapport avec le client/bénéficiaire/prestataire.

Exemples : une consultation chez le médecin, une information donnée par un ou une téléphoniste, un cours.

Le travail se fait « en direct » avec les clients et clientes dont l'identité, l'attitude, etc. ont beaucoup d'importance.

C'est un travail qui peut être hautement qualifié (médecins, professeurs, comptables, etc.) ou moins qualifié (vendeuse, préposé aux bénéficiaires, etc.). Une qualification élevée peut favoriser la mise sur pied d'équipes multidisciplinaires, mais aussi des problèmes de délégation des « actes » professionnels. Une qualification moins élevée peut favoriser le travail en équipes sans contrainte « des disciplines », mais le mode de rémunération (à la pièce, au pourcentage des ventes, etc.) peut avoir un effet contraignant.

---

Pour la catégorisation des procès de travail, nous nous sommes inspirés des travaux de l'école régulationniste, plus particulièrement du texte de Christian du Tertre, « Une approche sectorielle du travail » in Robert Boyes et Yves Saillard (dir.), **Théorie de la régulation : l'état des savoirs**, Éditions la découverte, Paris, 1995, p. 323-331.

## Des agencements complexes

Les choses semblent déjà suffisamment compliquées, mais en fait... elles le sont encore davantage. Trois nuances s'imposent en effet.

**Premièrement**, un individu ou un groupe de salariés peut être partie à deux procès de travail, mais un est nécessairement majoritaire en termes de temps de travail. C'est souvent le cas pour les salariés les moins anciens qui remplacent un peu partout, mais c'est le cas de bien d'autres :

- ▼ Une **secrétaire de direction** traite de l'information, fait des photocopies (procès de travail #5), mais organise aussi des voyages d'affaires de son patron ou de sa patronne (procès de travail #6).
- ▼ Un **magasinier** dans une usine passe une partie de son temps à ranger le matériel (procès de travail #4), à la traiter informatiquement (procès de travail #5) et à prendre des commandes directement de ses collègues ou supérieurs (procès de travail #6).

- ▼ Un **ouvrier** ou une **ouvrière** peut avoir à surveiller une machine automatisée (procès de travail #1) tout en l'alimentant ou en la déchargeant (procès de travail #2).

**Deuxièmement**, les procès de travail à l'intérieur d'un même établissement sont relativement interdépendants. Par exemple, la mise en place d'un système de maintenance préventive peut affecter non seulement les gens de l'entretien comme tels mais aussi les opérateurs ou opératrices qui seront amenés à faire un travail de détection anticipé des problèmes.

**En conséquence et troisièmement**, à l'intérieur d'une même unité d'accréditation, et à plus forte raison d'un même établissement, les travailleurs et travailleuses se répartissent dans plusieurs procès de travail. Par exemple, dans une unité « production », il faut distinguer minimalement les opérateurs, les gens de métier (services), les magasiniers (services)... toutes les usines de process ont des activités qui s'assimilent à de l'industrie de forme ou à du service logistique ou administratif.

**Cette troisième nuance est la plus lourde de conséquences pour notre action syndicale. Elle confirme que, dans le domaine de l'organisation du travail, les syndicats doivent formuler des analyses nuancées et apporter aux membres un soutien ancré dans le contexte spécifique à leurs emplois respectifs.**

**Autrement dit, si nos membres participent à différents procès de travail, il est urgent :**

- ▼ **de le reconnaître,**
- ▼ **d'analyser chacun des contextes,**
- ▼ **de proposer autant de solutions différentes qu'il le faudra pour répondre aux besoins de recherche de travail intéressant et d'autonomie de nos membres... aux prises avec des situations si diversifiées.**

*(Pages 23 à 28 du document original)*

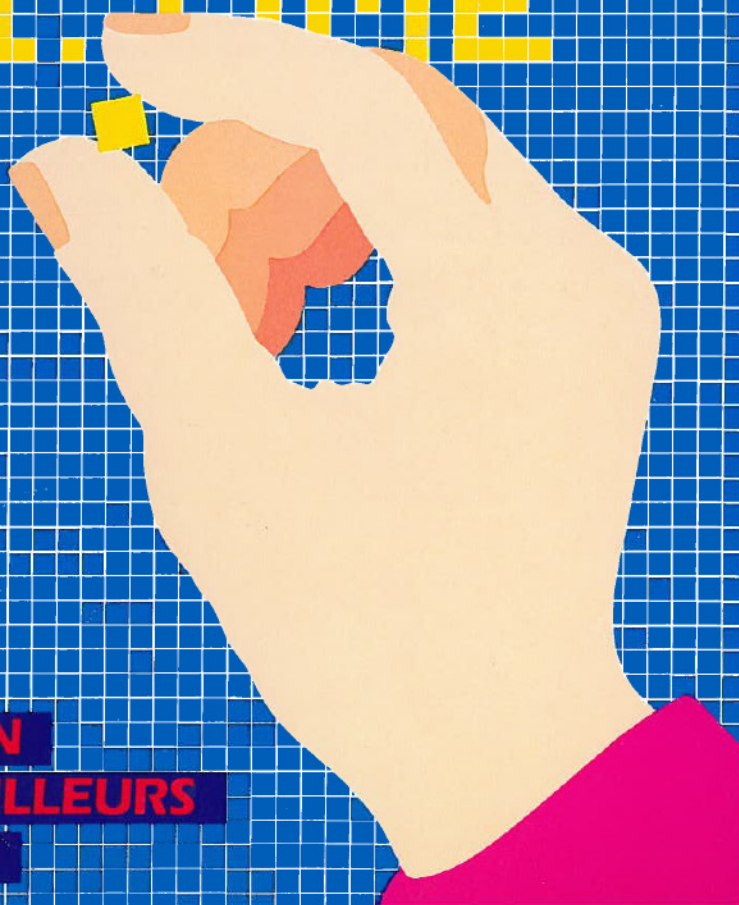
# LES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES

---



Technologie

POUR  
UN  
PROGRÈS  
SÉRIÉ  
VITABLE



FÉDÉRATION  
DES TRAVAILLEURS  
DU QUÉBEC

COLLOQUE SUR LES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES  
DOCUMENT DE TRAVAIL

Mars 1985

## TABLE DES MATIÈRES

	<b>PAGES</b>
<b>MESSAGE AUX DÉLÉGUÉS</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>1ÈRE PARTIE: LES CONSÉQUENCES DES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES SUR L'EMPLOI</b>	<b>7</b>
1. Des emplois menacés	8
2. Plus productifs = moins nombreux	10
3. Qui paie la note?	12
4. Des métiers qui disparaissent	12
<b>CONCLUSION: PROBLÈME DE TECHNOLOGIE, PROBLÈME D'EMPLOI</b>	<b>13</b>
<b>2ÈME PARTIE: LES CONSÉQUENCES DES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES SUR NOS CONDITIONS DE TRAVAIL</b>	<b>15</b>
1. Un travail que nous contrôlons moins	16
2. Des conditions de travail bouleversées	18
<b>CONCLUSION</b>	<b>20</b>
<b>3ÈME PARTIE: NOTRE ACTION SYNDICALE FACE AUX CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES</b>	<b>21</b>
1. Notre action syndicale dans nos milieux de travail	22
2. La planification et l'introduction des changements technologiques	25
3. La formation professionnelle	26
4. Des lois pour appuyer notre action	29
<b>CONCLUSION</b>	<b>30</b>

## 2<sup>ème</sup> partie :

# Les conséquences des changements technologiques sur nos conditions de travail

Nous avons vu qu'il est impossible de prévoir avec précision les effets des changements technologiques sur l'emploi : ceci constitue un premier objet d'inquiétude. Nos préoccupations syndicales nous amènent aussi à nous interroger sur les effets des changements technologiques sur notre vie au travail. Il est plus facile d'évaluer ces effets parce que, sur ce sujet, notre expérience syndicale est significative et aussi parce qu'il s'est fait beaucoup de recherches;<sup>1</sup> et, même s'il ne s'agit pas de recherches québécoises ou canadiennes, on peut présumer que les milieux de travail de tous les pays industrialisés se ressemblent beaucoup.

Il est donc possible de décrire les conséquences des changements technologiques sur l'organisation et le contenu du travail comme on les constate **souvent, mais non pas toujours**. Un même équipement industriel ou de bureau peut affecter différemment les travailleurs et travailleuses selon son mode d'implantation; et ce mode d'implantation variera notamment selon le mode de gestion de l'entreprise et l'action syndicale. Il n'y a donc pas de fatalité dans tout cela : les changements technologiques ne constituent pas une route à voie unique dont on ne pourrait pas sortir. Si toutes les technologies nouvelles modifient le contenu du travail, il est cependant possible de choisir les équipements et leur mode d'implantation et d'utilisation en fonction d'objectifs différents, à partir de priorités différentes. Et si les employeurs sont les seuls à fixer ces objectifs et ces priorités, il y a de bonnes chances pour que notre vie au travail ne s'améliore pas ou se dégrade même.

La FTQ ne s'est jamais opposée aux changements technologiques comme tels, parce qu'elle y a toujours vu une promesse d'amélioration du sort des travailleurs et travailleuses. Bien sûr, ce n'est pas automatique, mais il nous appartient de faire partager cette option fondamentale aux employeurs et aux gouvernements.

---

1. À ce jour, les recherches ont surtout porté sur le secteur tertiaire et les emplois de bureau.

## Chapitre 1 Un travail que nous contrôlons moins

### Tous concernés, différemment atteints

Les changements technologiques nous concernent tous et toutes, mais ils nous atteignent différemment. Il y en a parmi nous qui perdent ou ont perdu leur métier. Pensons aux typographes : le vrai travail de typographie, on ne peut plus en voir que dans les expositions historiques, il est disparu des imprimeries. Pensons aux machinistes, qui fabriquaient des pièces à l'aide d'une machine dont ils contrôlaient les mouvements, la vitesse : il y a maintenant une nouvelle génération de machines qui effectuent ce travail de précision.

Il y en a d'autres parmi nous dont le travail n'a jamais été que monotone, routinier, voire pénible et dangereux. Ceux-là peuvent voir leur sort quotidien s'améliorer grâce aux nouvelles technologies. Leur problème à eux, ce ne sera pas la dégradation de leurs conditions quotidiennes de travail, ce sera la survie de l'emploi

On pourrait donner dix, vingt exemples opposés : nous ne sommes pas tous et toutes atteints de la même façon par les changements technologiques. Les pages qui suivent en décrivent donc les conséquences les plus fréquentes. Ces conséquences se retrouvent rarement toutes en même temps : il y a généralement un aspect qui domine. Notre défi syndical face aux changements technologiques s'alimente à nos différences.

### Des changements qui font de nous des numéros

Il n'y a pas de problème majeur à remplacer le numéro 26 par le numéro 42, sauf aux jeux de hasard. Dans bien des cas, les changements technologiques, parce qu'ils ont été implantés par des employeurs sans souci des aspirations des travailleurs et travailleuses, don-

nent à ces derniers l'impression qu'ils sont devenus des numéros : ils sont interchangeables, il n'y a pas de problème à ce que l'un remplace l'autre. C'est la perte du métier parfois, ou plus simplement la perte du pouvoir de « signer » son ouvrage : le tour de main dont on était fier, la minutie dont on faisait preuve. C'est la perte de toute possibilité de démontrer de la conscience professionnelle.

Physiquement, le travail est devenu plus facile, mais ce n'est pas toujours un avantage. Avec la facilité vient la monotonie, la routine. Nous sommes indispensables, mais seulement pour surveiller une machine qui fait ce que nous faisons avant. Et même si nous trouvons que le travail est mal fait, nous n'avons plus les moyens de l'améliorer.

Par exemple, c'est la téléphoniste de Bell Canada qui ne peut plus s'intéresser à ses clients, se préoccuper de leurs besoins particuliers, être patiente et compréhensive avec des gens plus démunis, parce que tous ses appels sont sévèrement minutés; cette dégradation du travail résulte en baisse de la qualité des services au public, en dépersonnalisation. Lutter contre cette perte de contrôle sur notre travail, c'est le défi majeur que nous posent les changements technologiques.

### **Des compétences sous-utilisées**

Car nous pouvons faire plus que surveiller les boutons d'une machine, appuyer sur des touches. De fait, les recherches ont bien établi ce que les travailleurs et travailleuses savent depuis toujours. Il n'y a rien de plus déprimant que d'être confiné à utiliser 10 %, 20 % de ses capacités : c'est un facteur majeur d'insatisfaction au travail, qui se répercute négativement sur l'ensemble de nos conditions de vie et de santé.

Un des mots qui revient le plus souvent quand on parle des changements technologiques, c'est le mot « déqualification » : on nous en demande moins, le travail autrefois intéressant est pris en charge par la machine. Au lieu de confier au plus grand nombre de personnes des tâches qui donnent du contrôle sur les machines, on fait en sorte que ce soit un petit groupe qui contrôle le travail. Déqualification de la majorité, hausse de qualification de la minorité; en plus, la minorité est souvent, comme par hasard, non syndiquée. C'est le phénomène qu'on appelle la bipolarisation des qualifications.

Cette formation de deux groupes étanches à l'intérieur des milieux de travail, le petit groupe qui pense, la majorité qui exécute et surveille, constitue un choix d'organisation du travail. L'utilisation des compétences pourrait être mieux distribuée dans les milieux de travail.

Ainsi, des recherches sur les machines à traitement de textes dans les milieux de travail ont démontré par exemple que le mode d'introduction et d'organisation du travail déterminaient la réussite ou l'échec de l'opération. On peut profiter de ces machines pour enrichir le travail des secrétaires, qui grâce aux nouveaux appareils, sont plus productives : elles n'ont plus à recommencer indéfiniment les mêmes textes et ont donc du temps pour faire d'autres tâches utiles et présentant de l'intérêt. À l'inverse, on peut profiter des machines à traitement de textes pour faire d'un groupe de secrétaires un pool de « préposées au traitement de textes », à longueur de journée et de semaine : insatisfaction des « préposées », problèmes assurés.<sup>2</sup>

### **Des tâches à redéfinir**

Quand nos qualifications sont bouleversées par l'arrivée de nouvelles technologies, ce sont nos catégories d'emplois, nos lignes de progression, nos mécanismes de promotion qui risquent de devenir périmés. Des travailleurs et travailleuses qui depuis des années attendaient tel ou tel poste de travail voient l'objet de leur espérance disparaître. D'autres, auxquels la compétence et l'habileté conféraient un certain prestige, se retrouvent déclassés : ils ne sont plus nécessaires, leur valeur personnelle n'est plus reconnue. Les syndicats se retrouvent alors avec la tâche de renégocier la place de chaque catégorie de travailleurs et travailleuses dans la structure d'emploi et dans la structure salariale. C'est un travail considérable, d'autant plus s'il se fait dans un climat d'amertume et d'insatisfaction. C'est un travail ingrat, surtout si l'employeur refuse de négocier le contenu des tâches elles-mêmes.

Dans plusieurs milieux de travail, on a constaté un choix patronal en faveur de la polyvalence : on veut que les travailleurs et travailleuses fassent plusieurs tâches et non plus une seule. Cette polyvalence désirée – ou décrétée – est souvent la deuxième étape d'une réorganisation du travail dont la première étape a été la déqualification. En principe, pouvoir faire plusieurs tâches, ce n'est pas en soi déqualifiant ou humiliant.

<sup>2</sup> Cf. rapport de la Commission 3 à la Conférence sur l'électronique et l'informatique, Mai 1984.



En pratique, faire quatre tâches ennuyeuses et routinières au lieu d'une, cela ne règle pas le problème de fond, qui en est un de contenu de tâche. C'est le contenu des tâches qu'il faut enrichir, plutôt que multiplier les tâches ennuyeuses.

## **Chapitre 2**

### **Des conditions de travail bouleversées**

Les nouvelles technologies ne font pas que nous enlever souvent le peu de contrôle que nous avons sur notre travail : elles peuvent aussi entraîner des modifications profondes de nos conditions de travail.

#### **Isolés et surveillés**

Les nouvelles technologies ont souvent pour effet de briser les contacts que l'exécution même de notre travail nous amène à entretenir avec nos compagnons et compagnes de travail. Notre nouveau travail, tel que redessiné par les technologies, ne rend plus nécessaires de tels contacts. Devenus inutiles, les contacts avec nos collègues de travail deviennent mal venus, sinon suspects pour l'employeur.

La disposition même de nos nouveaux postes de travail nous prive de contacts avec nos collègues de travail. Le contrôle exercé sur notre productivité, la diminution des temps morts limitent nos allées et venues dans l'usine ou le bureau. Non seulement il devient plus difficile de fraterniser avec les personnes avec lesquelles nous avons des affinités, mais encore l'information syndicale ne peut circuler librement par les canaux traditionnels que sont le bouche à oreille, le mot d'ordre transmis d'un poste de travail à l'autre.

Les nouvelles machines ne se contentent pas de produire, de faire ce que nous faisons avant, de réduire le nombre de gestes que l'on attend de nous : elles sont aussi capables de nous surveiller, de compter les secondes et les minutes que nous consacrons à telle opération. Malheureusement, cette capacité d'évaluer notre productivité n'est pas souvent utilisée qu'à des fins de discipline et de rendement : les employeurs essaient de détecter nos erreurs pour nous prendre en défaut et tentent d'imposer à tous le rythme de travail des plus rapides parmi nous.

Mais ce n'est pas tout. Dans certains milieux de travail, des contrôles électroniques ont été installés expressément pour surveiller les allées et venues des travailleurs et travailleuses. Pour se rendre à son poste de travail, pour aller aux toilettes ou à la cafétéria, pour se déplacer ailleurs dans l'usine ou le bureau, une carte personnelle est requise. Cette carte contrôle les déplacements et permet ou interdit l'accès à certains endroits en fonction des tâches que doit effectuer l'employé-e. Certains travaillent même sous la surveillance de caméras. Les nouvelles machines remplacent les contremaîtres avec encore plus d'efficacité.

#### **Moins d'effort physique, plus d'effort mental**

Les nouvelles technologies présentent certains avantages pour nos conditions de santé et sécurité. Dans certains secteurs de travail comme la pétrochimie, certaines étapes de la fabrication automobile, la machine, en prenant carrément la place du travailleur ou de la travailleuse, élimine des contacts avec des produits chimiques nocifs; parfois, c'est la nécessité de soulever des charges très lourdes ou de travailler à des températures insupportables qui disparaîtra du fait de l'arrivée des nouvelles technologies.

On a pu remarquer aussi que les employeurs améliorent souvent l'environnement en introduisant de nouvelles machines : les ordinateurs ont besoin d'air climatisé, d'une bonne ventilation... On manifeste plus de souci pour les machines que pour les travailleurs et les travailleuses! Ceci a été observé dans le secteur du tabac. Dans le secteur du vêtement, les syndicats savent que, quand l'employeur installe l'air climatisé, ce n'est pas parce qu'il répond enfin aux revendications syndicales : c'est parce qu'une nouvelle machine est en chemin.

Les nouvelles technologies ont donc généralement la propriété de diminuer la charge physique de travail. Malheureusement, nous connaissons encore mal les conséquences sur la santé et la sécurité des nouvelles technologies. Ces conséquences varient selon que l'on utilise un robot, un écran cathodique, une machine-outil à commande numérique. Mais nous savons que les nouvelles machines ont souvent la propriété de nous imposer un rythme de travail qui ne nous convient pas toujours et sur lequel nous n'avons aucun contrôle, de nous obliger à travailler plus vite que nos capacités ne le permettent et d'exiger de nous une attention soutenue.

## De nouveaux problèmes de santé

Là où auparavant une journée normale de travail impliquait une succession d'opérations variées, on a maintenant un nombre réduit d'opérations répétitives à accomplir à forte cadence. Cette intensité du travail s'accompagne dans certains cas de lourdes responsabilités; parce que les machines vont plus vite, les erreurs peuvent avoir des conséquences plus graves qu'auparavant : la surveillance de la machine est donc alors particulièrement énervante et ne permet aucun répit. La pression exercée par la surveillance électronique, la peur d'être distrait, la cadence rapide font en sorte que la charge mentale du travail s'accroît pour la plupart d'entre nous.

De multiples problèmes de santé sont liés au stress engendré par cette caractéristique de nouvelles technologies : maux de tête, de dos, problèmes de digestion, de pression... Plusieurs travailleurs et travailleuses s'étonnent d'être si fatigués au sortir du travail. Ils ont l'impression de ne pas avoir travaillé bien fort physiquement et pourtant, ils se sentent complètement épuisés.

Ces conséquences imprévues des nouvelles technologies nous suivent jusque dans notre vie privée. Le stress au travail nous rend nerveux et irritables avec les membres de notre famille, avec nos amis, avec nos voisins. La fatigue physique d'autrefois a été remplacée par la fatigue nerveuse. Pour certains, l'alcoolisme et autres toxicomanies deviendront un refuge. Notre travail d'autrefois n'était pas sans danger, mais notre travail d'aujourd'hui, transformé par les changements technologiques, n'est pas plus inoffensif.

Certaines technologies présentent des problèmes particuliers. Ainsi, les nouvelles caisses électroniques des supermarchés ont entraîné des problèmes de colonne vertébrale ainsi que des affections cutanées. Le travail sur écran cathodique a aussi été relié à des problèmes visuels, et certaines recherches ont conclu qu'il présentait un danger pour la femme enceinte et l'enfant à naître : ce dernier point est encore objet de polémique. Dans l'état actuel des recherches, il apparaît essentiel pour les syndicats de contrôler la durée du travail sur écran cathodique et d'exiger une surveillance médicale suivie; de plus, les recherches faites sur les appareils dernier cri peuvent faire oublier que dans bien de milieux de travail, ce sont les premières générations d'écrans cathodiques, proportionnellement plus dangereuses, qui sont utilisées. Enfin, on commence

à s'interroger sur les dangers que des robots déréglés pourraient présenter pour les humains qui travaillent à proximité.

Les problèmes de santé et sécurité liés aux nouvelles technologies présentent certaines particularités et exigent une attention spécifique dans notre action syndicale. Toutefois, quelle que soit la technologie utilisée, nous faisons fondamentalement face à une grave insuffisance de la recherche et véhiculons forcément la même revendication de base : des milieux de travail à risque zéro.

## Travailler de soir et de nuit

À première vue, il ne semble pas y avoir de lien direct entre les nouvelles technologies et les horaires de travail : c'est du moins ce que concluent les études sur la question. Cependant, les changements technologiques, qu'ils soient à base de micro-électronique ou non, sont souvent à la source de modifications des horaires, dans le cadre de réorganisations globales du travail. C'est en tout cas ce que semble démontrer l'expérience de certains des syndicats affiliés à la FTQ.

À côté de l'heureux cas des gens de métier de « La Presse » qui ont réduit à 28 heures leur semaine de travail à la suite des changements technologiques, il y a celui des postiers dont le travail s'effectue maintenant principalement de soir et de nuit. L'introduction de bureautique (informatique dans les bureaux) a aussi été l'occasion dans certaines entreprises de création d'équipes de soir; à la Banque d'épargne, on a formé une équipe de nuit pour effectuer la compensation des chèques au bureau-chef. À Air Canada, on a profité de l'introduction des nouvelles technologies pour ouvrir le service des réservations 24 heures sur 24. À Gaz Métropolitain, il y a maintenant une équipe de nuit à l'information à ces heures « tranquilles ». Ces modifications aux horaires sont rarement rendues nécessaires par les nouvelles technologies : il s'agit de choix patronaux, dictés par un souci de rentabilité ou une certaine conception des services publics.

De même, dans d'autres milieux de travail, la montée du temps partiel se fait de façon parallèle avec l'arrivée de technologies nouvelles; dans le secteur bancaire, par exemple, les postes sont parfois affichés comme étant fragmentables. Et si l'on trouve des personnes pour ces demi-postes, c'est peut-être bien qu'il est de plus en plus difficile de les occuper à plein temps sans fatigue excessive. Il est certain que les nouvelles

technologies peuvent faciliter le temps partiel, mais elles n'en font pas une obligation : c'est un choix des entreprises.

Tout autre est le cas des machines qu'on ne peut pas arrêter et qui obligent au travail par équipe. De tels phénomènes ont été observés dans les 20 dernières années dans certains secteurs industriels précis – pétrochimie, papier... – et on n'appréhende pas de phénomène aussi massif pour l'avenir. Cependant, même s'il n'est pas techniquement nécessaire de faire rouler l'entreprise sans interruption, il arrive que les employeurs décident de faire de la production – ou du service – en continu dans le but d'amortir un nouvel équipement coûteux et qui risque de devenir rapidement désuet compte tenu du rythme actuel d'innovations technologiques.

Nous devons continuer à être vigilants face à ces questions qui ont tant d'importance pour notre qualité de vie. Les syndicats de la FTQ ont toujours lutté contre les horaires qui bouleversent notre vie sociale et familiale, qui contreviennent à nos rythmes biologiques. Si certaines tendances se précisent, la défense d'horaires de travail vivables pourrait devenir un enjeu majeur des nouvelles technologies.

## Conclusion

Les changements technologiques depuis plus de deux siècles ont permis qu'avec moins d'efforts, nous puissions produire plus de biens et plus de services. Personne ne voudrait revenir au 19<sup>ème</sup> siècle et aux ateliers poussiéreux et malsains où l'on travaillait 60 heures par semaine à des salaires de famine. La modernisation a donc coïncidé avec une amélioration de nos conditions de travail et de vie, d'autant plus que nos luttes syndicales nous ont permis d'obtenir une part des retombées des hausses de productivité.

Cependant, nous observons jour après jour que notre travail est transformé par les nouvelles technologies, que le peu de contrôle que nous exerçons encore sur notre tâche nous est enlevé, que nos compétences sont sous-utilisées, que nous devenons interchangeable. Nous sommes aussi plus isolés à notre poste de travail, surveillés électroniquement, moins fatigués physiquement mais plus épuisés nerveusement, contraints à des horaires qui ne favorisent ni la santé physique, ni la vie sociale.

Les conséquences des changements technologiques sur nos emplois et sur nos conditions de travail ne sont heureusement pas généralisées et ne sont pas non plus inévitables. Elles résultent de choix patronaux où les intérêts des travailleurs et des travailleuses ne sont pas considérés. Une participation syndicale active à l'implantation de changements technologiques peut faire en sorte que ces conséquences soient amoindries sinon éliminées de sorte que notre travail puisse nous appartenir un peu plus.

*(Pages 15 à 20 du document original)*



COLLOQUE SUR LES  
TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC)

*TIC et  
milieu de  
travail*

# Les TIC À quel prix?



Fédération  
des travailleurs  
et travailleuses  
du Québec

**FTQ**

Dans le cadre de la préparation du colloque, le Service de la recherche de la FTQ a réalisé une série d'entrevues-terrains pour s'assurer que l'analyse présentée reflète bien la réalité des milieux de travail. La FTQ remercie vivement tous les membres, militants et militantes, conseillères et conseillers syndicaux qui ont participé à ces entrevues. Les discussions furent riches d'enseignements.

La FTQ remercie aussi les membres du Comité sur l'organisation du travail qui ont grandement participé à la préparation du colloque.

**Rédaction**

Lise Côté et Dominique Savoie

**Soutien à la recherche**

Rolande Pinard

**Relecture**

Francine Vigeant et Aline Vallières

**Documentation**

Isabelle Reny

**Secrétariat**

Francine Vigeant

**Coordination**

André Messier

**Page couverture et mise en page**

Anne Brissette

**Fédération  
des travailleurs  
et travailleuses  
du Québec**

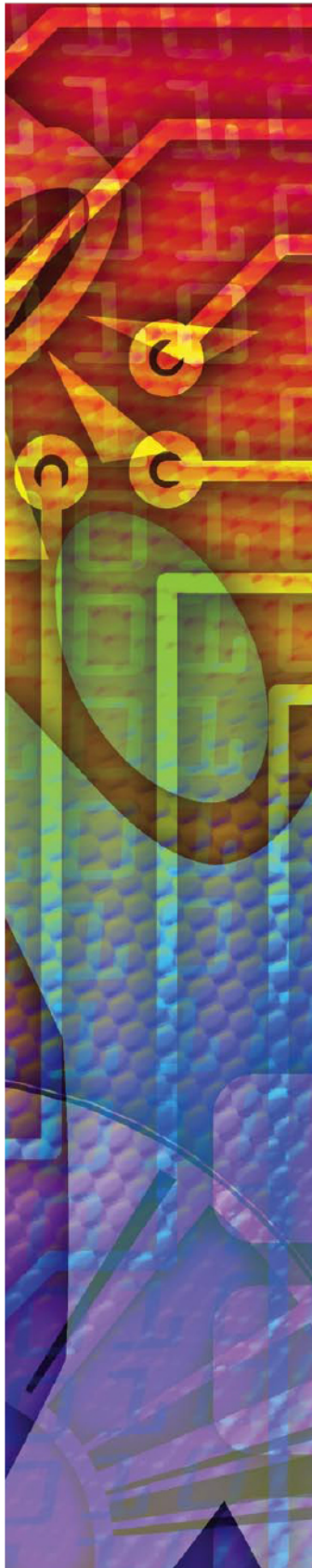
565, boul. Crémazie Est, bureau 12100  
Montréal (Québec) H2M 2W3

Téléphone : (514) 383-8000

Télécopieur : (514) 383-8001

Portail : [www.ftq.qc.ca](http://www.ftq.qc.ca)

Dépôt légal – 2<sup>e</sup> trimestre 2005  
Bibliothèque nationale du Québec  
ISBN 2-89480-185-8



# Table des matières

DE LA RÉVOLUTION INDUSTRIELLE À LA RÉVOLUTION DE L'INFORMATION !	7
PARTIE 1 / TIC = PROGRÈS ? A QUEL PRIX ?	9
<b>CHAPITRE 1 / Pour être plus productif, plus compétitif, plus...</b>	<b>11</b>
Quand le consultant prend le contrôle !	11
Des résultats mitigés	12
Alors, pourquoi donc le faire ?	15
<b>CHAPITRE 2 / Les TIC, un héritage de Taylor ?</b>	<b>17</b>
La logique du taylorisme dans tous les secteurs	17
Les TIC : des outils au service des études de temps et mouvements	19
La dépossession dans le contenu du travail ?	20
Des effets sur la qualité des emplois	24
Des effets sur le niveau de l'emploi ?	27
<b>CHAPITRE 3 / Les TIC ne sont pas neutres</b>	<b>29</b>
Ne pas donner sa langue... aux TIC !	29
Les ratés de la formation offerte par l'entreprise	31
Et si les TIC étaient sexistes ?	32
Et perdre le respect de notre vie privée ?	34
Et si les TIC pouvaient devenir plus humaines ?	37
PARTIE 2 / AGIR POUR UNE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL !	39
<b>CHAPITRE 4 / Développer une vue d'ensemble</b>	<b>41</b>
L'organisation du travail : prendre les devants !	43
La surveillance et le contrôle patronal : à circonscrire	42
Santé et sécurité du travail : investir en santé mentale !	43
Une formation essentielle	43
Français : langue de travail et langue des outils de travail	44
L'accès à l'égalité, à l'équité	44
Des emplois à conserver, à améliorer	45
Des gains de productivité à répartir équitablement	45
<b>CHAPITRE 5 / S'équiper pour agir</b>	<b>47</b>
Une nécessité : participer !	47
Négocier pour faire mieux !	50
Des lois pour appuyer notre action	55
Mettre à contribution toute notre structure syndicale	56
Information et formation syndicale : au cœur de notre stratégie	58
Des outils pour notre usage ?	59
LE PROGRÈS ? DES BÉNÉFICES À PARTAGER !	61

# Développer une vue d'ensemble

Par leur caractère omniprésent, les technologies de l'information et de la communication traversent tous les dossiers syndicaux : l'emploi, l'organisation du travail, la santé et la sécurité du travail, la formation, la condition féminine, la francisation des milieux de travail, etc. Nous devons développer une vue d'ensemble des effets de ces technologies dans tous les dossiers, particulièrement aussi pour les possibilités accrues de contrôle et de surveillance du travail et des travailleurs et travailleuses. Ce n'est qu'ainsi que nous pourrions définir des objectifs précis pour notre action.

## L'organisation du travail : prendre les devants !

Les technologies de l'information et de la communication permettent des gains de productivité mais la pleine atteinte de ces gains réside dans une révision importante des façons de faire. Jusqu'à ce jour, trop souvent, ces technologies ont été un soutien à la généralisation et à l'approfondissement des pires aspects d'une organisation du travail taylorisée.

Mais nous ne sommes pas démunis. L'organisation du travail est un terrain familier. De tout temps, nous avons dû composer avec des transformations du travail et nous avons lutté pour en contrer les effets.

Au début des années quatre-vingt-dix, les travailleurs et les travailleuses étaient aux prises avec des réorganisations du travail

qui, selon le secteur où elles s'incarnaient, s'appelaient équipes de travail, réingénierie des processus, programmes de qualité, etc. Devant l'importance du dossier, la FTQ avait alors convié les syndicats à une profonde réflexion. Un colloque sur l'action syndicale dans l'entreprise, sous le thème *Face aux changements de nouvelles solidarités*, a eu lieu en 1993. Par la suite, des guides d'action sur les programmes de qualité et sur les équipes de travail ont été produits. Avec les syndicats affiliés, la FTQ a sensibilisé, informé, formé des militants et des militantes pour intervenir de façon proactive sur l'organisation du travail.

Là où les syndicats ont agi, ils ont réussi à infléchir le cours de certaines réorganisations du travail. Le travail est devenu plus intéressant. Les travailleurs et les travailleuses ont acquis de nouvelles responsabilités.

Force est de constater, aujourd'hui, que l'implantation des technologies de l'information et de la communication imposent des reculs importants dont nous devons de toute urgence nous occuper.

## NOTRE DÉMARCHE SYNDICALE

Au cœur de notre démarche syndicale, il y a l'objectif de rendre le travail de nos membres plus intéressant et valorisant ainsi que d'améliorer leur qualité de vie au travail. Cet objectif n'a rien perdu de son à-propos, au contraire !

Pour développer l'intérêt du travail, il faut avoir des tâches variées, des responsabilités mais aussi l'autonomie

et les moyens de les exercer, comme acquérir les compétences nécessaires et pouvoir les mettre en œuvre, disposer d'informations et d'outils de travail adéquats. Le travail ne doit pas mettre en jeu notre sécurité et notre santé et doit permettre des interactions sociales satisfaisantes.

## LES ANALYSES DE TEMPS ET MOUVEMENTS

Parce que les technologies de l'information et de la communication amplifient l'obsession du temps, la chasse à outrance aux temps improductifs, nous devons aussi nous préoccuper davantage des études de temps et mouvements qui ont cours, de manière formelle ou informelle, dans plusieurs milieux de travail. Il n'y a pas que les employeurs du secteur manufacturier ou des milieux de travail où le salaire est versé en fonction du rendement qui s'y intéressent. C'est le cas un peu partout, là où ces technologies rythment la cadence de travail.

Certains syndicats possèdent déjà des compétences dans ce domaine. D'autres s'y intéressent de nouveau et souhaitent développer une expertise syndicale afin de contrer les analyses patronales. C'est d'autant plus essentiel qu'il est quasiment impossible de développer l'intérêt du travail si des limites ne sont pas apportées aux approches actuelles qui sonnent le glas d'espace de liberté dans le travail, qui ont des effets désastreux sur la qualité de vie au travail et sur la santé mentale des travailleurs et des travailleuses.



## Un travail de qualité, c'est un travail qui...

- ▼ Est sécuritaire;
- ▼ Augmente les responsabilités;
- ▼ Permet de développer nos compétences;
- ▼ Accorde de l'autonomie;
- ▼ Offre de la variété dans les tâches;
- ▼ Permet d'entretenir des rapports sociaux.

## L'organisation du travail : un champ d'action syndical

Il faut profiter des démarches de réorganisation du travail pour :

- ▼ Démocratiser le milieu de travail, conquérir pour nos membres le droit de parler et de prendre des décisions sur les questions liées à leur travail;
- ▼ Rendre le travail de nos membres plus intéressant et améliorer leur qualité de vie;
- ▼ Sécuriser l'emploi de nos membres et l'avenir de l'entreprise ou du service;
- ▼ Poursuivre notre travail de *désexisation* des tâches;
- ▼ Améliorer, par la formation professionnelle, les qualifications et la mobilité professionnelle de nos membres;
- ▼ Améliorer nos conditions de travail négociées grâce à un partage des gains de productivité obtenus;
- ▼ Faire avancer nos droits de *veto* syndicaux et faire reculer les droits de la direction;
- ▼ Dynamiser et renforcer la vie syndicale.

Sources : FTQ, *Face aux changements de nouvelles solidarités*, document de travail du Colloque sur l'action syndicale dans l'entreprise, mars 1993, page 72. FTQ, *Notre action syndicale et la réorganisation du travail*, Guide d'action, 2e trimestre 1995, page 7.

## PRENDRE LES DEVANTS !

Plus que jamais, nous devons prendre les devants en matière d'organisation du travail, en tenant compte de la présence des technologies de l'information et de la communication.

Le fondement sur lequel s'appuie notre action syndicale est le rejet d'un déterminisme technologique qui induit trop souvent un profond fatalisme. Nos syndicats et nos membres ont ainsi le sentiment que l'ordinateur « décide » et qu'on ne peut rien y changer. Il faut renverser la vapeur. Ce n'est pas la technologie qui dicte quoi faire et surtout comment faire le travail, ce sont les décisions des entreprises et des organisations qui n'ont qu'un seul but, une meilleure productivité.

C'est notre rôle de leur démontrer que d'autres façons de faire peuvent exister qui répondent à leurs besoins de productivité mais qui tiennent aussi compte des besoins et des désirs de ceux et celles qui font le produit ou offrent le service. Et l'on peut rêver à faire les choses autrement. Que les technologies de l'information et de la communication soient en soutien à une équipe de travail ! Qu'elles permettent aux superviseurs de faire une gestion plus humaine des relations de travail ! Qu'elles soient véritablement des systèmes informatiques « sur mesure » qui s'adaptent aux travailleurs et aux travailleuses et non l'inverse !

## La surveillance et le contrôle patronal : à circonscrire

L'encadrement de la surveillance et du contrôle patronal a toujours fait partie de nos tâches syndicales mais nous nous en occupons généralement au cas par cas, lorsque l'employeur imposait des mesures disciplinaires à nos membres. Les technologies de l'information et de la communication nous obligent à changer cette façon de faire.

L'utilisation de ces technologies ne constitue pas seulement une invasion abusive des activités de travail mais aussi de la vie privée de nos membres. Et il ne s'agit pas seulement d'une surveillance extérieure, ponctuelle, dans une situation extraordinaire. Le contrôle et la surveillance sont intégrés dans l'outil même de travail de nos membres qui ne peuvent pas refuser de l'utiliser. Cette omniprésence est cependant sournoise et c'est la majorité de nos membres qui n'en ont pas vraiment conscience. Nous avons donc un important travail de prévention à faire. Tenter de limiter, à la source, les fonctions de contrôle et de surveillance des technologies. Prévenir l'usage abusif de la technologie par l'employeur. Mais aussi conscientiser nos membres aux potentialités technologiques perverses de leurs outils de travail.

## Santé et sécurité du travail : investir en santé mentale !

La santé et la sécurité du travail est au cœur de notre action syndicale dans les milieux de travail. Des gains majeurs ont été faits pour la prévention des risques à la sécurité et des risques à la santé physique. Là où le bât blesse, c'est dans la prévention des risques à la santé mentale. Les améliorations à apporter dans les milieux de travail sont plus difficiles à identifier, plus difficiles à revendiquer, et le soutien de la CSST est, le moins qu'on puisse dire, plutôt timide.

Pourtant, c'est une approche axée sur la prévention qu'il nous faut développer. Une approche qui tienne compte de tous les facteurs minant la santé mentale des travailleurs et des travailleuses. Une approche qui tienne aussi compte de l'implantation des technologies de l'information et de la communication et de leurs effets négatifs sur la santé mentale. Nous devons tenter de mieux documenter la réalité dans chacun de nos milieux de travail et mieux cerner l'incidence de différents

facteurs, par exemple, les difficiles, voire même impossibles, conciliations entre le travail et la vie personnelle.

Nous devons aussi reconnaître que notre action rencontre un défi de taille. Les problèmes psychologiques et la santé mentale sont encore un sujet tabou qui camoufle l'ampleur du phénomène. Plusieurs travailleurs et travailleuses ne veulent pas en parler au travail et préfèrent s'attribuer l'entière responsabilité de leur mal-être. Ils recherchent alors des solutions individuelles et, quand ils n'en voient aucune, préfèrent démissionner ou « faire du temps » avant de retomber malade. Leurs réflexions ne sont qu'individuelles et isolées. Il nous faut trouver les énergies et le temps nécessaire pour briser le mur du silence, pour faire des réflexions collectives, pour trouver des solutions collectives.

## Une formation essentielle

La formation professionnelle de nos membres est un objectif important. Nous y travaillons depuis longtemps et des énergies importantes y sont encore consacrées. La FTQ est présente à la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), des militantes et militants siègent aux conseils régionaux (CRPMT) et aux comités sectoriels de main-d'œuvre. Nous y visons notamment le développement d'une véritable culture de la formation continue dans les milieux de travail. La FTQ et les syndicats ont développé une formation syndicale visant à outiller les syndicats locaux dans leurs négociations avec l'employeur sur le contenu et les modalités de la formation offerte en milieu de travail. Plusieurs syndicats ont négocié un comité paritaire ou, selon les situations, ils interviennent pour définir, avec l'employeur, les contenus ou la pédagogie de la formation offerte en milieu de travail.

Les mêmes règles s'appliquent en matière de formation aux technologies que pour toute autre formation. Nous

devons nous impliquer à toutes les étapes, de la définition des besoins au contenu et à la pédagogie de la formation. Ce n'est pas parce que nous connaissons peu ou pas ces technologies que nos principes ne s'appliquent pas aux formations que devraient recevoir nos membres. Ainsi, il ne faut pas en laisser le contrôle au seul employeur ou à ses consultants, vendeurs de la technologie. Il faut bien sûr que les formateurs et formatrices soient des personnes compétentes pour les aspects technologiques. Mais il faut aussi que la formation respecte les acquis et compétences des travailleurs et des travailleuses.

*(Pages 41 à 43 du document original)*

# S'équiper pour agir

Les changements qu'apportent les technologies de l'information et de la communication constituent des enjeux trop importants pour les laisser aux seules mains des employeurs. Nous devons donc être partie prenante et jouer un rôle actif à toutes les étapes du processus de changement, du choix de la technologie à l'implantation et au suivi. Nous devons revendiquer un encadrement des décisions des employeurs, dans nos conventions collectives mais aussi dans des législations.

Comme ces technologies ont des impacts sur l'ensemble de nos dossiers syndicaux, travailler en collégialité s'avère une nécessité. C'est en mettant à contribution tous nos militantes et militants, toute notre structure syndicale que nous y arriverons.

## Une nécessité : participer !

Même s'il n'y a pas que des avantages à adopter une stratégie participative, cette voie est essentielle si nous voulons être véritablement proactifs, si nous voulons influencer dès le début les choix technologiques des entreprises et des organisations. Parce que les technologies de l'information et de la communication sont les outils de travail de nos membres. Parce que ces outils intègrent dès le départ une organisation du travail qu'il sera difficile de modifier lorsqu'elle sera implantée.

### UNE IMPLANTATION « CLASSIQUE »

L'achat de technologies de l'information et de la communication nécessite d'importants investissements et transforme en profondeur les manières de faire de

l'entreprise. Ainsi, ces métamorphoses peuvent difficilement être tenues secrètes ou passer inaperçues d'autant plus que leur implantation risque de s'échelonner sur plusieurs mois, voire plusieurs années.

Règle générale donc, les employeurs informent les employés et leurs syndicats de la concrétisation d'un projet de modernisation mais ils ne le font qu'une fois arrêté le choix de la technologie. Ainsi, les travailleurs et les travailleuses, pourtant les mieux placés pour évaluer leurs outils de travail, sont dès le départ absents du processus décisionnel et leurs intérêts et besoins ne sont pas pris en compte par la technologie.

Des chercheurs, qui ont examiné les différentes réactions des acteurs impliqués dans des démarches technologiques, ont constaté que tous les groupes d'employés (cadres, superviseurs, employés) accueillent d'abord la nouvelle dans l'indifférence, ne mesurant que graduellement l'ampleur des bouleversements à venir. Mais ce scénario n'est pas forcément l'unique voie. Nous pouvons agir. Dès le début !

Et nous ne partons pas de zéro. Les acquis accumulés au fil des luttes, les connaissances et l'expérience acquises dans bon nombre de dossiers serviront de base à notre stratégie syndicale.

### LA PARTICIPATION : DES AVANTAGES CERTAINS...

Participer nous permet d'obtenir des informations de première main sur l'entreprise, sa gestion et ses projets d'investissements technologiques. Lorsque les employeurs sont respectueux du dialogue qui se construit entre les parties, nous pouvons développer une capacité

d'influence en étant en mesure de faire connaître nos opinions sur les projets patronaux et d'ainsi peser sur leurs décisions. Grâce aux relations directes et continues qui sont ainsi maintenues, nous pouvons espérer rapidement régler les problèmes qui surgissent dès leur apparition.

Il faut toutefois reconnaître que participer ne comporte pas que des avantages. Il arrive que les rôles du syndicat deviennent brouillés aux yeux de nos membres, que notre participation crée confusion quant à notre capacité de bien les représenter et de revendiquer en leur nom. Il y a aussi des risques de cooptation, que nos représentantes et représentants syndicaux dans les divers comités d'implantation des technologies ou de réorganisation du travail perdent leur regard critique face à la technologie et adhèrent trop facilement à l'approche patronale. Il faut être prudents et assurer un encadrement adéquat, notamment par une formation syndicale rigoureuse.

Cette tâche de la participation s'ajoute à toutes nos autres obligations, augmentant ainsi notre charge de travail syndical. Mais nous pouvons partager nos efforts entre plusieurs puisque les technologies traversent de nombreuses préoccupations syndicales.

### ...ET DES EXIGENCES

Une participation syndicale dès les débuts du processus est très exigeante pour ce qui est des connaissances à développer. Pour anticiper les évolutions et les tendances en matière de technologies, pour exercer une influence syndicale éclairée, pour pouvoir faire des propositions concrètes avant que

les choix technologiques ne soient définitivement arrêtés, il faut acquérir des connaissances spécifiques aux technologies qui s'implantent dans notre entreprise, dans notre secteur.

Nous devons mettre en branle des moyens d'obtenir l'information nécessaire par des sources diversifiées, ce que plusieurs appellent faire une veille technologique. Notre syndicat qui a une connaissance plus globale du secteur et qui fait aussi partie d'un réseau ayant des ramifications dans divers pays peut nous être très utile. Notre savoir dans le domaine technologique sera un atout important dans nos travaux avec l'employeur. Nous serons mieux en mesure de le questionner sur ses projets. Les résultats de la veille technologique alimenteront nos propositions et nous aideront à prendre des décisions éclairées.

En plus du choix de la technologie, lorsqu'il s'agit de systèmes intégrés de gestion, nous devons intervenir sur le paramétrage, c'est-à-dire la configuration des systèmes informatiques aux spécificités de l'entreprise. L'environnement technologique étant en constante évolution et celui de l'entreprise aussi, notre intervention doit s'inscrire dans une perspective à long terme. Les employeurs, qui ont des objectifs de réduction de coûts et de rationalisation de l'emploi, vont retenir les paramètres qui leur permettront d'atteindre à court terme ces objectifs. Si nous sommes présents à cette étape cruciale de l'implantation de la technologie, nous pourrons aussi y introduire la flexibilité nécessaire pour répondre aux exigences des conventions collectives mais aussi aux besoins présents et futurs de nos membres. Cette flexibilité permettra une adaptabilité de l'environnement technologique et assurera le respect des droits des travailleurs et des travailleuses.

## DES RÉSISTANCES À CANALISER

Comme dans tout processus impliquant une participation syndicale dans des aspects de la gestion de l'entreprise ou de l'organisation, nous devons faire preuve d'une très grande transparence avec nos membres. Nous devons les consulter pour nous assurer que les propositions que nous mettons de l'avant correspondent bien à leurs besoins. Il importe aussi qu'ils soient continuellement informés des transformations qui bouleversent ou bouleverseront leur milieu de travail et leur emploi. L'ignorance et l'incertitude qu'elle engendre peuvent rendre certains membres perplexes et désarmés devant notre stratégie syndicale et entraîner des résistances importantes.

Déjà, les travailleurs et les travailleuses qui vivent avec les effets des technologies de l'information et de la communication montrent une résistance importante aux changements. Les taux de roulement effarants et les difficultés de recrutement en sont un exemple. L'augmentation des absences pour maladie l'est tout autant. Les travailleurs et les travailleuses refusent alors, individuellement, de travailler. Et même lorsqu'ils sont au travail, leur résistance peut se traduire par une forme de « sabotage » de l'organisation du travail imposée par les technologies. Ainsi, certains travailleurs et travailleuses, lorsque c'est possible, refusent carrément d'utiliser la nouvelle technologie et montent en parallèle leur propre système. D'autres bloquent l'usage de la technologie en refusant de donner les informations pertinentes. Ainsi, en « oubliant » de se débrancher de l'ordinateur, celui-ci considère que le travailleur est encore au travail, ce qui cause des erreurs dans les rapports de productivité et même dans les paies, lorsqu'il s'agit d'un système intégré de gestion.

Cette résistance aux changements de certains, malgré les discours ambiants, doit être interprétée avec prudence.

Ce ne sont pas que des facteurs individuels qui induisent la résistance, par exemple l'absence de familiarité avec les ordinateurs, l'âge ou le sexe. La résistance se construit surtout en réaction contre la perte du pouvoir d'influencer le contenu de leur travail mais aussi contre l'imposition de conditions de travail pénibles. Mais parfois elle s'oppose aux réactions de collègues de travail dont le travail a pu être amélioré par les changements ou qui ont une perception positive de ces développements technologiques. Nos membres sont en effet le reflet de l'ensemble de la société et, face aux technologies de l'information et de la communication ils campent sur des terrains très différents, voire contradictoires. Les fanatiques de la technologie côtoient ainsi les pragmatiques, les critiques et les sceptiques.

Notre défi consiste donc à canaliser cette résistance individuelle pour soutenir des revendications précises dans le processus d'implantation mais aussi en négociation, tout en respectant les différences entre nos membres.

*(Pages 47 à 50 du document original)*

## Négocier pour faire mieux !

La négociation d'une convention collective et son application demeurent des tâches syndicales prioritaires aux yeux de nos membres. Dans un contexte de changements technologiques, cette dimension de notre travail syndical comporte des retombées déterminantes pour la qualité de vie au travail. Et nous devons nous y atteler de manière préventive et curative.

Plusieurs conventions collectives comportent déjà de nombreuses clauses portant sur un ensemble de préoccupations qui sont importantes lors de l'introduction des technologies de l'information et de la communication. Ainsi, au Canada, six conventions collectives sur dix contiennent une clause reliée aux changements technologiques. Notre principal travail consiste cependant à les revoir ou à développer de nouvelles revendications qui tiennent compte des effets potentiels de ces technologies dans nos milieux de travail. Mieux prévenus, nous pouvons négocier à l'avance, dans un climat vraisemblablement plus serein et moins survolté que si les bouleversements sont déjà en cours. Il faut aussi éviter de croire que notre milieu de travail échappera à la vague des changements technologiques ou que les effets seront minimes et qu'il n'y a donc pas lieu de trop s'en préoccuper à l'avance.

Tous les problèmes ne pourront pas nécessairement être réglés à l'avance. Il faudra négocier, au quotidien, pour régler les difficultés qui surgissent au fur et à mesure de l'implantation. Des lettres d'entente pourront être signées en attendant de les intégrer dans notre convention collective et de les améliorer lors de négociations subséquentes. Surtout, il faudra mettre au travail les différents comités patronaux – syndicaux afin qu'ils développent des analyses et des solutions répondant aux problèmes soulevés. C'est le cas notamment des comités de santé et sécurité du travail, de formation de la main-d'œuvre ou de francisation.

## CONTRÔLER LES ABUS QU'ON SENT VENIR

La connaissance que nous avons développée des effets à plus long terme de l'implantation des technologies de l'information et de la communication nous oblige aussi à une analyse attentive de notre convention collective et à une négociation préventive, si possible. Parce que l'implantation de ces technologies n'est souvent que la première étape avant de faire plus de sous-traitance, de modifier les horaires de travail ou d'exercer une surveillance démesurée des activités de travail mais aussi de la vie privée des travailleurs et travailleuses, il faut négocier dès maintenant.

### Négocier une meilleure protection contre la sous-traitance

La sous-traitance peut être grandement facilitée par l'introduction de technologies de l'information et de la communication. Dans un objectif de protection de l'emploi dans notre milieu de travail, nous avons tout avantage à négocier ou à resserrer notre clause de sous-traitance. En se rappelant que, depuis 2003, la modification de l'article 45 du *Code du travail* est venue limiter les effets des conventions collectives dans les cas de sous-traitance, ce qui justifie d'autant plus la nécessité de négocier une bonne clause de sous-traitance. En notant aussi que près de quatre conventions collectives sur dix ne disposent d'aucune protection contre la sous-traitance.

### Négocier des limites à la pénibilité du temps de travail

Les technologies de l'information et de la communication permettent des études de temps et mouvements ou, à tout le moins, produisent des quantités importantes d'informations sur la performance individuelle des travailleurs et des travailleuses. Nous devons exiger l'accès à ces informations, vitales pour la défense individuelle de nos membres disciplinés pour non-respect des objectifs de productivité mais aussi pour développer des contre-propositions réalistes aux exigences faites par les employeurs. Nous pouvons aussi réclamer le droit à une

contre-expertise, payée en partie ou en totalité par notre employeur.

Au chapitre des horaires de travail, les défis sont déjà nombreux et ils le seront encore plus avec l'introduction de ces technologies. Il faut continuer nos réflexions sur les caractéristiques les plus pénibles des horaires de travail tels la non-prévisibilité comme c'est le cas pour les travailleurs et travailleuses sur appel, l'éclatement des horaires, les horaires trop courts ou trop longs, etc. Il faut nous libérer de la banalisation sociale qui fait que l'on trouve normal de travailler à des heures socialement peu acceptables. Nous devons aussi cerner les différentes manières de respecter les besoins parfois divergents de nos membres. Et dégager des revendications de négociation qui les respectent tout en ne mettant pas trop à mal le principe de l'ancienneté, le seul rempart que nous connaissons contre l'arbitraire patronal. Dans toutes nos réflexions, une attention particulière devra être accordée aux mesures permettant une meilleure conciliation entre le travail et les responsabilités familiales et personnelles.

### Surveillance, mesures disciplinaires et vie privée : les avoir à l'œil !

Les technologies de l'information et de la communication sont passées maître dans l'art de tenir à l'œil les travailleurs et les travailleuses, jusque dans les moindres recoins de leur vie privée au travail. Déjà, on vit le piège des mesures disciplinaires qui risque de devenir, dans l'avenir, une réelle « trappe » à griefs ! Compte tenu du fait que la jurisprudence sur cette question n'en est qu'à ses premiers balbutiements, les délais pour régler les litiges risquent d'être longs.

Nous devons donc agir de manière préventive en matière de surveillance électronique et négocier des clauses pour encadrer et limiter les pratiques patronales de surveillance et pour

protéger nos membres contre les usages abusifs de l'employeur à cet égard. Plusieurs mesures pourraient ainsi être négociées :

- ▼ L'obligation pour les employeurs d'informer les travailleurs et les travailleuses des méthodes de surveillance utilisées dans le milieu de travail;
- ▼ Des dispositions qui interdisent l'usage des renseignements recueillis dans le cadre d'une surveillance électronique à des fins disciplinaires et le limitent, par exemple, à des fins de formation, de qualité ou pour des raisons de sécurité;
- ▼ Le droit de contester le contenu d'une politique patronale relative à l'utilisation du matériel électronique;
- ▼ La reconnaissance que cette surveillance ne devrait jamais enfreindre le droit à la protection de la vie privée des travailleurs et des travailleuses.

*(Pages 50 à 54 du document original)*

## Mettre à contribution toute notre structure syndicale

Puisque les technologies de l'information et de la communication ont des répercussions sur plusieurs dossiers syndicaux, il nous faut mettre à contribution tous nos militants et militantes, l'ensemble de notre structure syndicale. Parce que ces technologies s'implantent sans tenir compte de quelque frontière que ce soit, nous devons aussi travailler avec les autres organisations syndicales présentes chez notre employeur, dans notre secteur, dans notre région, etc.

### EN FINIR AVEC LE TRAVAIL EN SILOS !

Les syndicalistes ont longtemps été des généralistes de l'action syndicale. Devant la nécessité de répondre à des besoins de plus en plus diversifiés et la complexité grandissante des dossiers, les responsables syndicaux se sont spécialisés dans différents domaines d'intervention : en santé et en sécurité du travail, en évaluation des tâches, en formation professionnelle mais aussi en condition féminine, en francisation, etc. Et ils ont développé des pratiques de travail en silos. Les différents comités syndicaux ne connaissent pas bien leur travail respectif et arrivent difficilement à coordonner leurs efforts et leurs actions. Il en résulte une vue réduite du portrait global du milieu de travail, pourtant indispensable à notre intervention face à l'implantation des technologies de l'information et de la communication, face à ce qui semble être une véritable révolution.

Dans certains milieux de travail, il existe déjà un comité sur les changements technologiques. Là où il n'y en a pas, des militants et des militantes devront quand même approfondir leurs connaissances dans le domaine des technologies. Il faut cependant éviter qu'ils ne deviennent qu'une catégorie de spécialistes de plus.

Nous devons donc repenser notre approche, nos fonctionnements. Il faut revenir à un mode de fonctionnement plus collégial. Nous devons mettre à contribution tous nos spécialistes, tous nos militants et militantes. Chaque comité doit participer à l'analyse de la situation en prenant en compte, dans ses travaux, les effets de ces technologies sur son champ d'intervention spécifique.

Mais, ils doivent aussi construire des passerelles pour assurer la circulation de l'information d'un comité à l'autre. Les échanges permettraient par exemple au comité de francisation de sonner l'alarme sur la langue des logiciels proposés ou des cours de formation offerts. Le comité de la condition féminine pourrait analyser et proposer des revendications concrètes en ce qui concerne les horaires de travail, des mesures de conciliation travail-famille ou le contrôle de la surveillance patronale. Il pourrait aussi travailler avec les spécialistes de l'évaluation des tâches pour s'assurer que les pratiques de rémunération de l'employeur n'introduisent pas une nouvelle discrimination systémique mettant en péril l'équité salariale. Le comité de santé et sécurité du travail pourrait travailler en collaboration étroite avec le réseau des délégués sociaux et des déléguées sociales pour par exemple identifier à la source les risques à la santé mentale des membres.

Les spécialistes que nous sommes devenus ont parfois tendance à penser qu'ils sont les seuls à avoir les connaissances nécessaires pour développer des revendications précises dans leur domaine. Ils doivent cependant accepter de développer des pratiques de mise en commun, des séances de remue-méninges où la prépondérance est donnée au gros bon sens syndical. En fait, il faut développer des communautés de pratique pour utiliser le jargon de ces nouvelles technologies. Ce n'est qu'ainsi que nous pourrions développer des analyses et des revendications qui prennent en compte l'ensemble des effets des technologies de l'information et de la communication dans nos milieux de travail.

## LES DÉLÉGUÉS SYNDICAUX : DES INCONTOURNABLES

Notre structure de délégués syndicaux est notre principale courroie de transmission de l'information entre les membres du syndicat et l'exécutif local. Devant les bouleversements technologiques qui touchent ou toucheront les milieux de travail, les délégués syndicaux prennent le pouls de nos membres, les soutiennent au quotidien mais aussi les informent du travail qui a cours dans l'ensemble de la structure syndicale. Parce qu'ils sont au plus près de nos membres, ils doivent aussi être étroitement associés aux réflexions portant sur les technologies de l'information et de la communication. Parce qu'ils ne sont pas (encore!) des spécialistes, ils peuvent mieux représenter ce gros bon sens syndical dont nous avons tant besoin.

En étant un carrefour de l'information, un canal de communication, les délégués syndicaux sont au cœur de la mobilisation syndicale. Leur action nous permettra d'assurer le succès de la participation syndicale aux changements et le maintien d'un rapport de force avantageux face à l'employeur.

*(Pages 56 à 57 du document original)*





# **LA CONCILIATION TRAVAIL – VIE PERSONNELLE**

---



# Ré-concilier... l'inconciliable

Phase 2/ **Des faits saillants**

**Recherche  
sur la conciliation  
des responsabilités  
professionnelles,  
familiales, sociales  
et personnelles**



*Fédération  
des travailleurs  
et travailleuses  
du Québec*

**FTQ**

**Rédaction** : Carole Gingras, Sylvie Lépine  
**Collaboration** : Louis Fournier  
**Dactylographie et mise en page** : Claire Martin  
**Graphisme** : Anne Brissette

24<sup>e</sup> Congrès de la  
Fédération des travailleurs et  
travailleuses du Québec (FTQ)  
545, boulevard Crémazie Est, 17<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H2M 2V1  
téléphone : (514) 383-8000  
télécopie : (514) 383-8001

Montréal, 27 novembre au 1<sup>er</sup> décembre 1995

Dépôt légal - 4<sup>e</sup> trimestre 1995  
Bibliothèque nationale du Québec  
ISBN 2-921071-86-X  
Novembre 1995



# LES COÛTS PERSONNELS ET COLLECTIFS DE LA CONCILIATION

## Un seuil de détresse psychologique alarmant

- ▼ La moitié des répondants et des répondantes de notre échantillon ont un indice moyen de détresse psychologique<sup>1</sup> deux fois plus élevé (42 % chez les hommes et 56 % chez les femmes) que ce que l'on retrouve dans une population équivalente selon l'enquête de Santé Québec. Toutefois, cet indice diffère selon le milieu de travail et le groupe de travailleurs et travailleuses. Ainsi, après les téléphonistes, c'est au centre hospitalier qu'on note le plus haut taux de détresse psychologique, tant pour les femmes que pour les hommes. Le taux le plus bas se retrouve chez les techniciens et techniciennes de l'entreprise parapublique.
- ▼ Les réponses indiquent un état de santé générale, surtout mentale, déplorable. Le mot « fatigue » revient constamment et dans la plupart des cas, il s'agit de fatigue mentale (celle qui mène au « burn-out »).

## Quelques facteurs explicatifs

- ▼ Ce type de fatigue (mentale) est en grande partie liée aux conditions de travail : charge excessive qui empêche de bien faire son travail, de répondre aux demandes de façon satisfaisante, des frustrations, du sentiment de ne pas être à la hauteur, etc. Mais elle est aussi due au manque chronique de sommeil, aux activités domestiques et familiales qui empêchent de se reposer...

1. La détresse psychologique est mesurée à partir de divers symptômes associés aux états dépressifs, aux états anxieux, aux troubles cognitifs et à l'irritabilité. Ces symptômes doivent s'être manifestés au cours des derniers sept jours. La détresse psychologique a été estimée dans notre population à l'aide d'une échelle de santé mentale validée par Santé Québec.

- ▼ D'autres caractéristiques du milieu de travail, déterminantes pour mieux concilier, sont associées à la détresse psychologique : d'une part, l'attitude plus ou moins ouverte des supérieures et d'autre part, les politiques ou mesures de conciliation offertes ou non par l'entreprise.
- ▼ La combinaison d'autres variables, comme les revenus et le type de famille, est un autre facteur fortement associé à la détresse psychologique. En effet, plus le revenu est faible, plus le niveau de détresse est important, surtout si l'on est chef de famille monoparentale.

## Des conséquences qui marquent

- ▼ La moitié des répondants et répondantes (51,8 %) affirment que les divers symptômes de détresse psychologique ont eu des conséquences sur leur vie personnelle, familiale ou sentimentale au cours des six mois précédant l'enquête. On parle de sentiment de culpabilité de ne pas être assez à l'écoute des enfants et de ne pas réussir à tout faire; d'impression de ne pas donner assez de temps à leur famille; de reproches des enfants quant à notre présence auprès d'eux; de difficultés d'apprentissage des enfants; de manque chronique de sommeil.
- ▼ Ces manifestations ont aussi nui au travail (motivation, stress, contrôle, climat de travail) et aux études pour 29 % et le tiers ont dû restreindre leurs activités sociales (manque de temps pour soi, relaxer, socialiser).

## La garde des enfants : un souci constant

- ▼ Plus de 81 % des familles de notre recherche ont un ou deux enfants (2,1 enfants en moyenne pour les hommes contre 1,8 pour les femmes). 52 % des mères et des pères de l'échantillon disent avoir délibérément organisé leurs horaires de travail de façon à réduire le nombre d'heures de garde pour les enfants.
- ▼ Les arrangements de garde doivent concorder non seulement avec les horaires initiaux, mais aussi avec les changements d'horaires. C'est pourquoi en 14 jours, les 30 téléphonistes (volet ergonomique) ont dû effectuer 212 démarches d'arrangement de garde (incluant les repas, le transport...)! Si l'on tient compte seulement des jours travaillés, c'est 4 démarches d'arrangement par personne pour chaque semaine de travail qui ont été réalisées.
- ▼ Toutes ces démarches contribuent à augmenter le stress et la charge mentale dont les effets sont évidents en terme d'indice de détresse psychologique. De plus, ces chambardements ont des conséquences sur les tout-petits et les plus grands : agitation, insécurité, refus de se faire garder ou de voir telle gardienne, etc.
- ▼ Seulement 20 % des familles (où les deux conjoints travaillent ou étudient) utilisent un seul mode de garde. Par contre, près de la moitié (48 %) des familles utilisent trois modes de garde ou plus.
- ▼ Les trois modes de garde les plus utilisés par les parents d'enfants d'âge préscolaire sont : une gardienne à domicile (50 %); un membre de la parenté à domicile (49 %) ou le conjoint (42 %). Seulement 31 % des parents de notre recherche envoient leurs enfants (âge préscolaire) à une garderie.
- ▼ Pour les enfants d'âge scolaire, les modes de garde les plus utilisés par les parents sont : le conjoint (42 %); les programmes de garde avant et après l'école (34 %); les enfants se gardent par eux-mêmes (34 %); une gardienne à domicile (30 %); un membre de la famille à domicile (30 %).

- ▼ Près de 50 % des pères et 30 % des mères commencent le travail avant 8 h le matin (alors que les deux tiers des garderies ouvrent leurs portes à 7 h 15; que le temps moyen de transport total se situe autour de 37 minutes à l'aller; sans compter les embouteillages, les aléas de la température...). Cela signifie devoir lever les enfants très tôt, les faire manger et les habiller en vitesse, etc.
- ▼ Les travailleurs et travailleuses ayant un horaire « atypique » doivent composer avec d'autres sortes de difficultés, notamment les coûts afférents aux problèmes de garde « atypique » : la disponibilité et les tarifs des gardiennes pour les heures irrégulières ou variables, les taxis, l'achat de plats préparés ou congelés, etc.
- ▼ Enfin, les urgences, les maladies, les journées pédagogiques posent aussi des problèmes d'arrangement de garde pour 42 % de nos répondants et répondantes ayant des enfants d'âge scolaire, et occasionnent des coûts supplémentaires pour 60 % d'entre eux.

*(Pages 11 à 13 du document original)*

# Des milieux de travail

## **essoufflés**

# du temps à négocier



Fédération  
des travailleurs  
et travailleuses  
du Québec

Colloque sur la conciliation travail – famille  
11 et 12 novembre 2009

**Rédaction**

Lise Côté, Atim León et  
Dominique Savoie

**Soutien à la recherche et à la rédaction**

Monique Audet, Carole Gingras, Sylvie Lépine  
et Cécile Liénart

**Secrétariat**

Chantal Bertrand

**Relecture**

Manon Fournier, Marthe Messier  
et Aline Vallières

**Documentation**

Isabelle Reny

**Coordination de la publication**

Isabelle Gareau

**Page couverture**

Marc Mongeau

**Graphisme**

Anne Brissette

**Remerciements**

La FTQ remercie vivement tous les membres, militants et militantes, conseillères et conseillers syndicaux qui ont participé à des groupes de discussion, à des réunions de comités FTQ ou qui ont rempli un questionnaire. La FTQ remercie aussi les quelque 1 500 Québécois et Québécoises qui ont répondu à deux sondages FTQ – Écho sondage en 2007 et 2009.

**FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS  
ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC (FTQ)**

565, boulevard Crémazie Est, bureau 12100  
Montréal (Québec) H2M 2W3

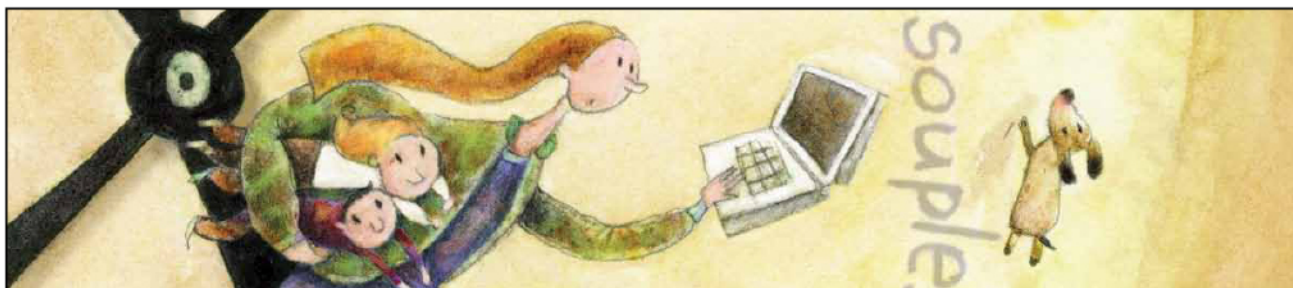
Téléphone : 514 383-8000

Télécopie : 514 383-8001

Site Web : [www.ftq.qc.ca](http://www.ftq.qc.ca)

Dépôt légal – 4<sup>e</sup> trimestre 2009  
Bibliothèque nationale du Québec  
ISBN 978-2-89639-080-9





# Table des matières

Mot des dirigeants .....	3
Préambule .....	7
<b>INTRODUCTION</b> .....	9
Partie 1	
<b>L'ÉTAT DES LIEUX : HISTOIRE ET PORTRAIT</b> .....	11
Chapitre 1	
<b>Les changements sociaux, économiques et politiques</b> .....	13
Des changements dans la société .....	13
La quête d'autonomie des femmes .....	13
Un portrait des familles québécoises .....	15
Une implication différente d'un nombre grandissant de pères .....	18
Économie et politiques publiques : des mutations accélérées .....	19
Une effervescence politique et économique .....	19
Conservatisme social et néolibéralisme économique .....	19
Politiques et services publics : à la croisée de deux mondes .....	20
Chapitre 2	
<b>Emploi du temps ou le temps de tout faire : en perte d'équilibre?</b> .....	23
L'allocation du temps : quelques surprises .....	23
Vers la société des loisirs? Pas encore... .....	24
Vers une plus grande implication des hommes? Oui et non .....	25
L'ampleur des problèmes de conciliation travail – vie personnelle .....	26
Au moins la moitié des travailleurs et des travailleuses? .....	26
Qui éprouve des problèmes de conciliation travail – vie personnelle? .....	27
Partir et revenir du travail .....	31
Un voyage coûteux en temps .....	31
Les horaires du travail et des services de garde : des conflits .....	32
Une question d'attitudes .....	33
Pour cesser de courir après le temps! .....	34

Partie 2	
<b>DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL, DÉBATTRE DES ENJEUX DU TEMPS</b>	35
Chapitre 3	
<b>Un portrait du temps dans les milieux de travail</b>	37
Encore essoufflés même si le temps de travail diminue?	38
Essoufflés à cause des longues heures de travail	38
Des heures supplémentaires en croissance	39
Le droit de refuser de faire du travail en heures supplémentaires	40
Reprendre son temps	42
Essoufflés par un temps de travail éclaté	42
Des horaires pénibles, envahissants et imprévisibles	42
Parce que l'on cumule les employeurs ou les lieux de travail	45
Essoufflés à cause du temps qu'on ne réussit pas à prendre	45
Le temps libre qu'ont obtenu les familles	45
Des congés et des vacances	46
Des congés trop souvent inaccessibles?	47
Essoufflés parce que le temps au travail est surchargé et stressant	49
Des effets sur la santé des travailleurs et des travailleuses	50
Chapitre 4	
<b>Agir syndicalement</b>	53
D'un système de privilèges à des droits négociés et légiférés	53
Interpeller les employeurs	53
Exiger des gouvernements plus proactifs	55
Le temps libre dont nous avons besoin : une réduction du temps de travail?	57
Le temps libre dont nous avons besoin : des congés?	59
Les congés parentaux et familiaux	59
Améliorer les vacances?	60
Pour des congés plus nombreux ?	62
Le temps au travail	62
Pour une gestion plus souple du temps au travail	62
Pour une gestion plus respectueuse de la santé et de la sécurité du travail	63
<b>CONCLUSION</b>	65
Annexe 1	
<b>Portrait des conditions de travail reliées à la conciliation travail – vie personnelle dans les conventions collectives au Québec, 2005-2008</b>	67
Annexe 2	
<b>Politiques et mesures gouvernementales en matière de conciliation travail – famille</b>	75

## Essoufflés parce que le temps au travail est surchargé et stressant

Ces dernières années, les travailleurs et les travailleuses ont aussi dénoncé avec force l'augmentation de leur charge de travail. C'est ainsi que, dans la population active québécoise, les attentes d'une personne sur cinq, et d'une sur trois chez les syndiquées, sont insatisfaites pour ce qui concerne une charge de travail pas trop lourde ou stressante. C'est beaucoup de monde qui se sent essoufflé parce que le temps au travail est surchargé et stressant.

Les technologies de l'information et de la communication ont un impact déterminant sur l'organisation du travail en faisant une chasse sans merci aux temps morts. Les employeurs formalisent les méthodes de travail et assurent un encadrement très strict. Avec une tolérance minimale pour les erreurs et une capacité de mesurer en temps réel le rendement du personnel, les employeurs soumettent les travailleurs et les travailleuses à une grande tension.

Les coupures de poste, les départs à la retraite non remplacés, les restructurations de tout acabit, les exigences du travail ou les exigences de formation entraînent une surcharge de travail. On produit maintenant plus, avec moins de monde. Dans certains secteurs, quand on manque de monde, on presse le citron en exigeant à répétition du travail en heures supplémentaires. Les travailleurs et les travailleuses du secteur des services dont le travail consiste à traiter avec des personnes vivent aussi une surcharge émotive importante du fait qu'ils arrivent difficilement à donner un service de qualité dans les conditions imposées par leur employeur.

Cette surcharge de travail a des effets sur le temps libre des travailleurs et des travailleuses. Le temps de repos nécessaire pour récupérer peut entamer une bonne proportion du temps libre ou les problèmes que l'on ramène à la maison sont si lourds qu'ils envahissent le peu de temps libre qui reste.

Les comportements violents ou le harcèlement psychologique au travail trouvent généralement leurs racines dans une organisation du travail surchargée, une insécurité d'emploi, des superviseurs qui ne font pas adéquatement leur travail, un contrôle trop strict du travail, etc. Parce que le stress est trop élevé, des travailleurs et des travailleuses sont dans un équilibre précaire, prêts à « sauter » à tout moment. Il s'agit là

de la pointe d'un iceberg qui se décline en des climats de travail plus ou moins difficiles. Dans la population active québécoise, les attentes d'une personne sur trois et même d'une personne sur deux chez les syndiqués, sont insatisfaites pour ce qui concerne un bon climat de travail.

### Sondage auprès des travailleurs et des travailleuses du Québec, 2007

#### Des attentes insatisfaites... pour une charge de travail pas trop lourde ou stressante

Les attentes\* d'une personne sur cinq (20 %) de 18 à 64 ans sont insatisfaites pour ce qui concerne une charge de travail pas trop lourde ou stressante, beaucoup plus chez les personnes syndiquées (30 %) que non syndiquées (13 %) et beaucoup plus chez les femmes (28 %) que chez les hommes (12 %). C'est beaucoup de monde qui voudrait avoir une charge de travail ni trop lourde ni trop stressante, particulièrement chez les femmes.

#### Des attentes insatisfaites... pour un bon climat de travail

Les attentes\* du tiers des personnes (32 %) de 18 à 64 ans sont insatisfaites pour ce qui concerne un bon climat de travail, beaucoup plus chez les personnes syndiquées (47 %) que non syndiquées (23 %) et beaucoup plus chez les femmes (38 %) que chez les hommes (27 %). C'est beaucoup de monde qui souhaiterait travailler dans un bon climat de travail, particulièrement chez les personnes syndiquées et les femmes.

\* Du pourcentage de personnes qui considèrent que cet aspect des conditions de travail est essentiel ou très important, on soustrait le pourcentage de personnes qui considèrent que cet aspect des conditions de travail est présent dans leur emploi. La différence entre les deux, ce sont les personnes dont les attentes sont insatisfaites.

Source : FTQ et ÉCHO SONDRAGE, *Sondage sur les perceptions des conditions de travail et du syndicalisme de la population active québécoise de 18 à 64 ans*, août – septembre 2007; dans FTQ, *Fières et Fiers d'être syndicalistes, Une FTQ d'actions et de solutions*, Document d'appui, 28<sup>e</sup> Congrès, novembre 2007, p. 59, 61.

## Loi québécoise

### Harcèlement psychologique au travail

« On entend par harcèlement psychologique :

1. une conduite vexatoire
2. se manifestant par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés
3. qui sont hostiles ou non désirés,
4. laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié
5. et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. »

Pour qu'il y ait harcèlement psychologique, il faut retrouver ces 5 éléments.

Sources : FTQ, Le harcèlement psychologique au travail, Guide de formation, non daté, p. 18. Loi sur les normes du travail, articles 81.18 à 81.20.

Les employeurs ont trop longtemps fermé les yeux sur ces problèmes. C'est d'ailleurs pour cette raison que le gouvernement québécois a adopté, en juin 2004, une protection contre le harcèlement psychologique dans la Loi sur les normes du travail.

## Des effets sur la santé des travailleurs et des travailleuses

Un équilibre entre les différentes sphères de la vie est une condition essentielle à la santé physique et mentale des personnes. Les déséquilibres entre le travail et la vie personnelle, mais aussi les tensions vécues au travail et dans la vie personnelle sont tous des facteurs qui contribuent à une augmentation des problèmes de santé des travailleurs et des travailleuses.

L'augmentation de la charge de travail, les exigences grandissantes, l'augmentation des cadences de la chaîne de production ou du rythme du travail dans les services, les horaires de travail éclatés, la négation des relations sociales au travail, la difficile conciliation entre le travail et la vie personnelle, etc., ont contribué à détériorer la santé mentale des travailleurs et des travailleuses. Dépression, épuisement professionnel, détresse psychologique, stress, anxiété, insécurité, isolement... font partie du quotidien d'un trop grand

nombre de travailleurs et d'encore plus de travailleuses. Les problèmes de santé mentale sont en augmentation comme le démontre la hausse des réclamations auprès des compagnies d'assurance ou auprès de la Commission de la santé et de la sécurité du travail. Selon diverses études, le stress, la dépression et l'anxiété sont les principales causes d'invalidité au Canada. La très sérieuse Organisation mondiale de la santé (OMS) prévoit même que la dépression sera la deuxième cause d'invalidité dans le monde d'ici 2020!

La situation est telle que les travailleurs et les travailleuses s'expriment par un retrait du milieu de travail. Plusieurs partent en congé de maladie, parfois pour de longues périodes. Certains accueillent avec soulagement des offres de préretraite. D'autres démissionnent. Même dans des milieux de travail où les salaires sont relativement adéquats, des employeurs éprouvent des difficultés à recruter et surtout à conserver leur main-d'œuvre. Les taux de roulement peuvent ainsi être très élevés.

Les conséquences sur la vie personnelle et familiale peuvent aussi être importantes. Pour compenser, certaines personnes abusent de l'alcool ou des drogues. La diminution du temps et de la qualité du temps passé en famille peut entraîner une dégradation de la vie conjugale et familiale.

Cet essoufflement qui se répercute dans l'entreprise coûte cher : l'absentéisme, la perte de productivité, le roulement de personnel, les assurances collectives, etc. Certains évaluent qu'au Canada les coûts directs et indirects du conflit entre le travail et la vie personnelle sont évalués aux environs de 4,5 à 10 milliards de dollars par année.

## De nombreuses études sur le stress au travail

Quelle que soit l'étude, sa portée ou son angle d'analyse, les conclusions indiquent que les problèmes liés à la conciliation travail – vie personnelle sont importants et que le stress lié à la recherche d'un meilleur équilibre est assez accablant.

## Beaucoup de monde stressé

En 2001, Duxbury et Higgins ont rejoint 31 571 employés canadiens travaillant pour 100 employeurs. Cette étude constate qu'une personne sur trois vit des niveaux élevés de stress lié à l'emploi et une sur quatre pense à quitter son emploi une fois par semaine ou plus fréquemment.

Les données québécoises d'une enquête sur la santé montrent que, en 2002, 44 % des femmes et 35 % des hommes en emploi évaluent que la plupart de leurs journées de travail sont « assez » ou « extrêmement » stressantes par opposition à « pas du tout », « pas tellement » ou « un peu » stressantes.

## Des causes

Selon un sondage auprès de 1 500 travailleurs canadiens adultes sur leurs attitudes à l'égard de la santé physique et mentale au travail et dans les loisirs mené par Desjardins Sécurité financière en 2007, les sources de stress sont multiples et varient selon les personnes et les situations, mais certaines sources de stress ressortent : « 30 % considèrent les finances comme la principale source de stress, alors que 17 % placent au premier rang les questions/problèmes familiaux et 6 %, le manque de temps. [...] 19 % ont révélé que les exigences de leur travail étaient leur plus grande source de stress. »

## Des conséquences

L'étude du CINBIOSE, menée en 1997, a mesuré la détresse psychologique des travailleurs et des travailleuses à l'aide d'une échelle de santé mentale auparavant utilisée auprès de la population québécoise. Cette échelle comprend 14 questions qui mesurent la fréquence et l'intensité des troubles dépressifs, anxieux et cognitifs. Les membres FTQ participant à l'étude ont présenté des indices de détresse psychologique deux fois plus élevés que ce qu'on observe dans une population québécoise comparable. « Plus de la moitié (56 %) des femmes ont déclaré des symptômes correspondant à un niveau de stress psychologique élevé, comparativement à 41 % des hommes. Cette détresse est fortement liée aux difficultés de conciliation (...). »

## Des coûts

Duxbury et Higgins ont aussi estimé ce que le conflit entre le travail et la vie personnelle peut coûter aux entreprises canadiennes. « Nos estimations laissent entendre qu'en 2001, les coûts directs de l'absentéisme attribuable à un conflit entre le travail et la vie personnelle variaient entre 3 et 5 milliards de dollars. Quand on inclut les coûts directs et indirects dans les calculs, le conflit entre le travail et la vie personnelle coûte aux Canadiens environ 4,5 à 10 milliards de dollars par année. »

Sources : DUXBURY, Linda et Chris HIGGINS, Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire : État de la question, Rapport final, Santé Canada, octobre 2003, pages xv et xviii; INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, Stress au travail et santé mentale chez les adultes québécois, Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (cycle 1.2), Santé et bien-être, juillet 2008, page 26; LA FONDATION DE PSYCHOLOGIE DU CANADA ET DESJARDINS SÉCURITÉ FINANCIÈRE, Jongler sans s'essouffler : comment gérer votre stress et celui de votre famille, non daté, p. 3.

## Le temps au travail

Pourquoi les employeurs veulent-ils conserver un contrôle aussi étroit sur le temps de travail et au travail? Bien sûr, ils recherchent une productivité maximale, mais ils veulent aussi contrôler la production dans ses moindres détails. La charge de travail est calculée au plus lourd et les effectifs au plus serré. Il y a aussi cette perception que les travailleurs et les travailleuses, laissés à eux-mêmes, profiteront toujours de la situation pour « voler du temps » à l'employeur.

Ce sont ces perceptions et ces pratiques de gestion qu'il faut combattre chez les dirigeants et les superviseurs des organisations et des entreprises. C'est collectivement qu'il faut le faire si nous voulons obtenir quelque flexibilité que ce soit permettant un équilibre entre le travail et la vie personnelle ainsi qu'une adaptation des milieux de travail à des besoins diversifiés et changeants. C'est dans le respect de leur santé et de leur sécurité au travail qu'il faut que se fassent ces adaptations alors qu'au contraire, actuellement, les décisions de gestion ont des effets désastreux sur la sécurité et la santé physique et mentale des travailleurs et des travailleuses.

### Pour une gestion plus souple du temps au travail

Pour limiter l'arbitraire des décisions quotidiennes dans la gestion du temps, rien de mieux qu'un renversement de perspective : les travailleurs et les travailleuses sont des personnes responsables qui peuvent gérer individuellement ou collectivement leur horaire de travail. De toute manière, les craintes patronales peuvent être circonscrites par l'usage d'un « punch » traditionnel ou par celui des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ce qui se fait d'ailleurs déjà abondamment. N'est-il pas temps que ces nouvelles technologies soient utilisées en soutien à une gestion plus souple du temps plutôt qu'à une gestion encore plus tatillonne?

Plus que le nombre, c'est l'accès à la panoplie des congés qu'ils ont déjà, au moment où ils en ont le plus besoin, qui intéresse nos membres, y compris l'accès à la banque des congés d'heures supplémentaires, à celle des congés de maladie, etc. C'est ce nœud que nos membres souhaitent dénouer avec des propositions qui leur donnent le pouvoir de décider du moment

où ils prennent leurs congés avec le moins de limites possible.

Actuellement, les employeurs ont souvent le droit de refuser des congés comme ils l'entendent, les règles de nos conventions collectives étant peu restrictives. Plus encore, les critères sont souvent différents selon le type de congé... et selon le gestionnaire... et selon la situation de l'une ou de l'autre.

Les avancées qui ont été faites dans les lois par l'ajout de congés pour responsabilités familiales, de congés de soignant ou pour diverses situations extrêmes (suicide, disparition, actes criminels, etc.) ont confirmé une approche axée sur les urgences ou les difficultés extrêmes, ce qui laisse une grande marge de manœuvre à l'évaluation des employeurs et à leur droit de refuser des congés. Par comparaison, les difficultés de la vie quotidienne ne peuvent trouver de solutions dans les milieux de travail. Les attentes des employeurs sont claires : les travailleurs et les travailleuses doivent prendre tous les moyens pour éviter de s'absenter. Et ce sera toujours à l'employeur de juger si la situation est suffisamment grave, au risque pour les travailleurs et les travailleuses de faire face à des mesures disciplinaires s'ils s'absentent sans son autorisation.

Ce qu'il faut exiger et négocier, dans les lois et les conventions collectives, ce sont des droits précis que les travailleurs et les travailleuses peuvent exercer en laissant aux employeurs la responsabilité de trouver les moyens d'y répondre. C'est ce qui se passe actuellement avec les congés parentaux. Les employeurs n'ont pas le choix : ils doivent respecter la loi et adapter les milieux de travail à ces nouveaux droits. Il pourrait en être de même, par exemple pour le temps partiel temporaire ou les divers congés.

### Pour une gestion plus respectueuse de la santé et de la sécurité du travail

Les employeurs invoquent souvent l'absence de personnel de remplacement pour justifier leur gestion du temps. En effet, une des raisons invoquées par les entreprises et les organisations pour refuser une gestion plus souple du temps est que les effectifs sont utilisés d'une manière si serrée qu'aucune marge de manœuvre n'existe. Au contraire, même les événements normaux et prévisibles, comme les vacances et autres congés, ne font pas partie de la planification des effectifs. Encore moins les événements imprévisibles

comme les congés parentaux ou de maladie dont il est néanmoins possible d'évaluer l'occurrence statistique. Si nous voulons atteindre un meilleur équilibre entre la vie personnelle et le travail, il faut aussi revendiquer que la gestion des effectifs ne soit pas laissée dans les seules mains des employeurs.

Cette gestion serrée des effectifs a un effet important sur la charge de travail qui, trop souvent, devient de plus en plus lourde. Les conséquences de ces pratiques de gestion sur la santé physique et mentale des travailleurs et des travailleuses sont importantes. Plusieurs utilisent des moyens individuels de régler leur problème par des pratiques d'évitement telles que des congés sans solde avant de tomber malades ou des congés de maladie pour épuisement et autres maladies diverses. Là où cela n'est pas possible, les taux d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre sont désastreux. Les travailleurs et les travailleuses démissionnent. Les employeurs n'arrivent pas à retenir les nouveaux employés qui quittent parfois même avant la fin de leur période de formation.

Pourtant, rares sont les études qui permettent de faire le point sur les effets néfastes de différents horaires de travail ou de charges de travail trop lourdes et stressantes. Nous sommes en effet nombreux, même dans nos rangs, à considérer comme inévitables des modes de production nuisibles pour la santé et la sécurité du travail ainsi que pour la vie personnelle et familiale, d'autant plus que ces modes de production sont appuyés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication qui apparaissent elles aussi comme des incontournables dont on ne peut contrôler l'implantation. C'est ce fatalisme qu'il faut renverser si nous voulons pouvoir développer des revendications nouvelles pour la prévention de la santé et de la sécurité des travailleurs et des travailleuses que nous représentons.

*(Pages 62 à 64 du document original)*

