

# Guide de mise en oeuvre de la concertation

Un moyen d'aller plus loin,  
**ensemble**



Comité sectoriel  
de main-d'œuvre  
des industries  
du bois de sciage



**Production**

Comité sectoriel de main-d'oeuvre des industries du bois de sciage

**Conception graphique**  
Graphigne Communications

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 2005  
ISBN 2-9808363-2-X

## Avis au lecteur

Le conseil d'administration du Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries du bois de sciage est composé de membres de l'industrie représentant les employeurs, de membres représentant les employés et d'un membre représentant Emploi-Québec.

Produit par le Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries du bois de sciage, le contenu de ce document a été revu et corrigé à deux reprises et a fait l'objet de nombreux échanges en plus d'être validé par les membres du conseil d'administration du Comité.

Il a été élaboré pour le seul bénéfice des représentants des employeurs et des représentants des travailleurs dans les usines de première et de deuxième transformation du bois du Québec. Son principal objectif est de vous faire partager notre vision et notre consensus en ce qui a trait à la concertation.

Nous vous encourageons à persister dans la voie de l'utilisation de la concertation dans vos projets de développement. Il est pertinent que nos gestionnaires et nos travailleurs en prennent connaissance d'abord, puis qu'ils évaluent ensemble leur situation au regard de ce modèle. Nous espérons qu'ils pourront convenir ensemble d'un plan d'action concret visant des relations professionnelles propices aux changements et, surtout, à l'organisation de chantiers communs.

Ce document est la propriété exclusive du Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries du bois de sciage. Il est cependant mis à la disposition des partenaires de l'industrie pour lesquels il a été élaboré, qui peuvent l'utiliser en ayant soin d'en indiquer la source.

## **LES MEMBRES DU COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DES INDUSTRIES DU BOIS DE SCIAGE**

### **Représentants des travailleurs**

#### **Monsieur Yvan Bélanger**

Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier -  
Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec

#### **Monsieur Gaston Boudreau**

Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier -  
Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec

#### **Monsieur François Gallant**

Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier -  
Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec

#### **Monsieur Jean-Pierre Lapointe**

Syndicat des Métallos - Fédération des travailleurs et travailleuses du  
Québec

#### **Monsieur Jean-Claude Larouche**

Fédération des travailleurs et travailleuses du papier et de la forêt -  
Confédération des syndicats nationaux

#### **Monsieur Marc La Rue**

Centrale des syndicats démocratiques

### **Représentants des employeurs**

#### **Monsieur Florent Boivin**

Conseil de l'industrie forestière du Québec

#### **Monsieur Michel Champagne**

Gérard Crête et Fils inc.

#### **Monsieur Germain Gaudreault**

Conseil de l'industrie forestière du Québec

#### **Monsieur Stéphane Guinta**

Produits forestiers Kruger inc.

#### **Monsieur Pierre Laberge**

Abitibi-Consolidated inc.

#### **Monsieur Roger Lefebvre**

Produits forestiers Bowater inc.

### **Représentant gouvernemental**

#### **Madame Claire Moissan**

Direction générale adjointe de l'intervention sectorielle -  
Emploi-Québec

### **Coordonnateur et directeur général**

#### **Monsieur Fernand Otis**

Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries du bois de sciage

## OBJECTIFS DE LA CONCERTATION

La concertation a pour but d'améliorer la situation générale de l'entreprise et de permettre d'aborder, de façon constructive, les aspects suivants de la vie d'entreprise :

- la capacité concurrentielle
- le respect des délais de livraison
- les conditions de travail
- la pérennité de l'entreprise
- l'entretien préventif
- l'intégration des nouveaux produits
- la flexibilité du système manufacturier
- la contribution des ressources humaines
- la qualité de vie au travail
- l'employabilité et la polyvalence des ressources humaines
- la qualité des produits
- la productivité et l'efficacité
- l'organisation du travail
- le maintien des emplois
- la satisfaction des clients
- la résolution de problèmes
- le climat interne et les relations avec le milieu
- le développement des ressources humaines
- la communication

## LE CONCEPT

SE PARLER AVANT... S'ÉCOUTER... ET AGIR EN CONSÉQUENCE

**Note** - La concertation doit se retrouver aux trois niveaux de gestion et de communication de l'entreprise :

**Stratégique** : Orientation de l'entreprise dans le marché et dans son style de gestion

**Administratif** : Systèmes et processus mis en place pour réaliser l'orientation stratégique

**Opérationnel** : Actions quotidiennes et hebdomadaires relatives aux opérations

## LES PRATIQUES À EXPLORER

### Le projet de l'organisation

- Le partage du plan d'affaires
- Le style de gestion de l'usine
- Le positionnement vs la concurrence
- Le plan de main-d'œuvre
- Le partage de projets d'investissement
- L'orientation client
- La gestion environnementale

### Les systèmes et les processus de l'organisation

- L'organisation du travail
- La gestion de la qualité
- La gestion de la formation
- Le rôle du syndicat
- Les objectifs d'amélioration et les indicateurs de performance
- Les communications entre l'employeur et les représentants des travailleurs
- La gestion de la santé-sécurité
- La gestion de l'entretien
- Les politiques et procédures
- La pertinence et la performance de l'équipement
- Les communications entre la direction et les employés

### Les relations entre les personnes

- L'application des conditions de travail
- L'implication du personnel
- Le respect et l'engagement entre les personnes
- La gestion du changement
- Les rencontres entre superviseurs et employés

## LES PRINCIPES À APPLIQUER

- Il faut se parler avant... s'écouter... et agir en conséquence.
- Il faut structurer la concertation (sur mesure) dans chaque entreprise et aux trois niveaux de gestion.
- La concertation ne peut être imposée, mais seulement suscitée et entretenue.
- Les structures patronales et syndicales doivent se reconnaître et respecter mutuellement l'intégrité associée à leur existence.
- La communication doit être gérée pour bâtir le lien de confiance.
- Le respect réciproque et la sincérité doivent être constants.
- Il faut dégonfler les « egos », accepter les différences de point de vue et reconnaître la richesse de la diversité.
- En plus de s'entendre sur la création de la richesse, il faut également s'entendre sur la distribution de la richesse.
- Les règles de consensus et de confidentialité doivent être respectées.
- L'amélioration continue doit être vue comme modèle de progression.
- La formation technique et sociale de même que les compétences doivent soutenir la démarche.
- Il faut favoriser le développement de l'employabilité des individus.
- Tous doivent être satisfaits : clients, employés, fournisseurs et actionnaires.
- Les représentants de l'employeur et les représentants des travailleurs doivent assumer un fort leadership dans le développement de la concertation à tous les niveaux de l'organisation.

## Introduction

<b>1.L'occasion de changement</b> .....	<b>2</b>
1.1. Le concept .....	2
1.2. Les objectifs recherchés .....	3
1.3. Le contexte de l'industrie du sciage .....	3
1.4. La reconnaissance des occasions de changement .....	4
<b>2.Les étapes à franchir</b> .....	<b>6</b>
<b>3.Le partage des objectifs</b> .....	<b>10</b>
<b>4.La structure requise</b> .....	<b>11</b>
4.1 Au niveau stratégique .....	11
4.2 Au niveau administratif .....	11
4.3 Au niveau opérationnel .....	12
<b>5.Les pratiques concrètes</b> .....	<b>13</b>
<b>6.Les principes à respecter</b> .....	<b>14</b>
<b>7.Le démarrage dans les entreprises</b> .....	<b>19</b>
<b>8.Guide d'autoévaluation et de développement-concertation</b> .....	<b>20</b>
<b>9.Grille de compilation du guide d'autoévaluation</b> .....	<b>27</b>

## Conclusion

Les membres du Comité ont convenu de considérer comme prioritaire le principe de la concertation dans les travaux du Comité. En fait, les membres ont établi formellement que la concertation devait être le principe de base soutenant non seulement les travaux du Comité, mais également le développement de toute nouvelle approche de gestion dans les organisations du secteur.

Les membres du Comité souhaitent que la concertation entre employeurs et travailleurs devienne un modèle de fonctionnement dans les organisations de notre secteur. C'est pour cette raison que la participation des deux groupes aux activités du Comité est fortement encouragée.

Il a été convenu d'actualiser et de rééditer ce document sectoriel sur la nature et les techniques de mise en œuvre de la concertation dans les entreprises du secteur.

On y présente la concertation patronale-syndicale comme un outil de gestion de projets. Cette nouvelle version du document est structurée en sept sections :

- 1. L'occasion de changement**
- 2. Les étapes à franchir**
- 3. Le partage des objectifs**
- 4. La structure requise**
- 5. Les pratiques concrètes**
- 6. Les principes à respecter**
- 7. Le démarrage dans les entreprises**

Ces sept sections présentent le déroulement d'une démarche de mise en œuvre de la concertation dans une entreprise de sciage. Ces éléments ont été dégagés de plusieurs interventions dans des entreprises québécoises. Ils ont été validés en les comparant aux meilleures pratiques observées dans d'autres secteurs industriels ici au Québec et à l'étranger.

Les retombées de la concertation utilisée dans le cadre de projets en entreprise sont aussi vérifiables aujourd'hui, en termes de valeur ajoutée, que les principes inscrits dans les autres créneaux « managériaux » de nos entreprises.

En outre, les expériences québécoises de mise en œuvre de la concertation, notamment dans l'industrie du sciage, sont suffisamment nombreuses pour être des références valables tant du côté patronal que du côté syndical.



## 1.1. LE CONCEPT

La concertation est d'abord une décision d'individus partageant un même point de vue dans la réalisation de projets qui les concernent. Il s'agit ici d'un projet d'entreprise devant être mené à court, à moyen ou à long terme.

Ce mode de fonctionnement est caractérisé par :

- une volonté des partenaires en présence de collaborer à la réussite du projet;
- une reconnaissance mutuelle de ce que chaque partie apporte au projet, et l'intérêt qu'elle retire de la réussite du projet;
- une attention particulière portée tant à la nature et à la qualité de la relation entre les partenaires qu'aux résultats anticipés.

Présentée simplement, la concertation peut être résumée comme suit :

### **SE PARLER « AVANT »... S'ÉCOUTER... ET AGIR EN CONSÉQUENCE**

En fait, dans un contexte de concertation, les partenaires conviennent de se parler avant et de décider ou d'entreprendre des actions par la suite. Dans une telle perspective, on comprendra rapidement que la concertation doit prendre sa place aux différents paliers décisionnels de l'organisation. On la retrouve donc aux différents niveaux de la structure de l'entreprise, soit :

- stratégique;
- administratif;
- opérationnel.

Il faut également être prudent afin de ne pas confondre l'information, la communication et la concertation. Que l'on se situe sur un plan stratégique, administratif ou opérationnel, on distingue ainsi les trois situations :

**L'information :** On assiste à des présentations faites à l'ensemble des partenaires. La communication est principalement à sens unique, bien qu'on donne la possibilité aux partenaires de poser des questions auxquelles la direction doit répondre avec précision et clarté.

**La consultation :** On assiste dans ce cas à des présentations où tous les partenaires ont l'occasion non seulement de se familiariser avec le concept, mais aussi de donner un point de vue et de faire certaines suggestions sur les éléments de contenu eux-mêmes ou sur le mode de mise en œuvre. Ces présentations permettent également aux partenaires d'approprier le concept, de s'interroger ou, mieux, de formuler des recommandations afin d'en améliorer l'efficacité ou d'en augmenter les effets sur les personnes concernées.

**La concertation :** Lorsque le mode de relation évolue davantage, on assiste à une participation réelle des partenaires dans les discussions ou dans l'élaboration même des concepts et éléments de contenu, ainsi que dans les propositions des plans de mise en œuvre qui en découlent.

La notion de concertation prend son sens dans la mesure où l'on se parle « AVANT »... on s'écoute ensuite... et l'on agit en conséquence. Dans cette perspective, la simple diffusion de l'information est une forme peu évoluée de communication.

Comme nous l'avons déjà mentionné, il est important de comprendre que la concertation n'est pas une fin en soi, mais bien un moyen. Les entreprises qui optent pour ce mode de gestion le font généralement pour le bien de leur organisation, dans une perspective d'amélioration de leur capacité concurrentielle et pour le maintien des emplois. Cela n'enlève rien à l'importance de la qualité des relations que l'on cherche également à améliorer ou à conserver. En ce sens, il est primordial, dès le départ, de se donner un certain nombre de conditions de réussite et de s'inscrire dans une relation gagnant-gagnant.

## 1.2. LES OBJECTIFS RECHERCHÉS

La concertation est dans l'ordre des moyens et non des finalités de l'organisation. Employeurs et travailleurs bénéficient de cette approche qui permet, de façon très concrète, d'améliorer notamment :

- la capacité concurrentielle
- la qualité des produits
- le respect des délais de livraison
- la productivité et l'efficacité
- les conditions de travail
- l'organisation du travail
- la pérennité de l'entreprise
- le maintien des emplois
- la satisfaction des clients
- l'intégration des nouveaux produits
- la résolution de problèmes
- la flexibilité du système manufacturier
- le climat interne et les relations externes
- le développement des ressources humaines
- l'employabilité et la polyvalence des ressources humaines
- la satisfaction des ressources humaines et la compréhension qu'elles ont de leur milieu de travail
- la communication

## 1.3. CONTEXTE DE L'INDUSTRIE DU SCIAGE

Avant de poursuivre, nous souhaitons prendre un léger temps d'arrêt afin de clarifier le contexte dans lequel doit être envisagé ce document de référence. Notre proposition vise à vous fournir un portrait de l'industrie du sciage, qui favorisera l'établissement de liens indispensables à la compréhension de ce texte. Attardons-nous quelque peu sur la situation de notre industrie.

### Nature de l'organisation de l'entreprise

- Les opérations en usine sont de plus en plus complexes. Les fonctions sont déterminées par un équipement optimisé.
- Les opérations se déroulent à des vitesses accélérées, et l'ajustement de l'équipement et la vérification par échantillonnage de la qualité de la production sont fondamentaux.
- Les processus sont très formalisés.
- Au cours de la production, les communications sont parfois difficiles; elles se font par signes et se limitent généralement aux stricts besoins de coordination et de sécurité.
- Les décisions sont centralisées au niveau de l'administration et des cadres de premier niveau.
- Les contremaîtres servent d'intermédiaires entre les travailleurs, de même qu'entre les travailleurs et la direction. (Ils sont l'une des clés importantes de la concertation.)
- Les comités permanents (SST ou Relations de travail) et les rencontres d'équipe sont des lieux d'échange importants.
- Une large partie de la planification du travail ainsi que de la détermination de l'efficacité et de la qualité d'une usine se fait au moment du choix de l'équipement et de la conception du plan d'aménagement.
- L'appréciation des travailleurs se fait selon leur simple valeur productive. L'absentéisme et les accidents de travail, entre autres, sont les conséquences de cette situation.

À l’opposé, nous avons constaté, dans plusieurs entreprises de l’industrie, qu’un savant dosage de rencontres d’équipe et de comités d’amélioration continue, reposant sur un système adapté à l’entreprise, favorise une dynamique de travail et des résultats de production intéressants pour tous les partenaires sans exception, tant ceux de la gestion que ceux des opérations.

### **Les défis de l’industrie**

L’industrie du sciage doit également relever d’autres défis. Que l’on parle d’optimisation de la matière ligneuse, de normes de qualité à respecter à la transformation, d’intégration de nouveaux produits, de nouvelles technologies, de productivité ou de nouvelles approches de gestion, tous ces éléments ont un dénominateur commun : un transfert accru du travail vers des fonctions de plus en plus « intellectuelles ».

Maintenant, l’industrie apprécie ses partenaires plus pour leur contribution intellectuelle que pour leur contribution physique, et cette tendance peut être qualifiée de lourde. Nous ne pouvons plus désormais demander à nos partenaires d’appliquer des méthodes de travail désuètes sans qu’ils soient engagés eux-mêmes dans le processus. C’est à ce stade que la notion de concertation prend toute sa valeur et son sens. Elle permet enfin la participation des personnes aux niveaux appropriés et favorise le maximum de contribution de tous.

## **1.4. LA RECONNAISSANCE DES OCCASIONS DE CHANGEMENT**

La reconnaissance des occasions de changement pour accroître la concertation dans votre usine peut se faire aussi bien à l’intérieur de la gestion que des opérations.

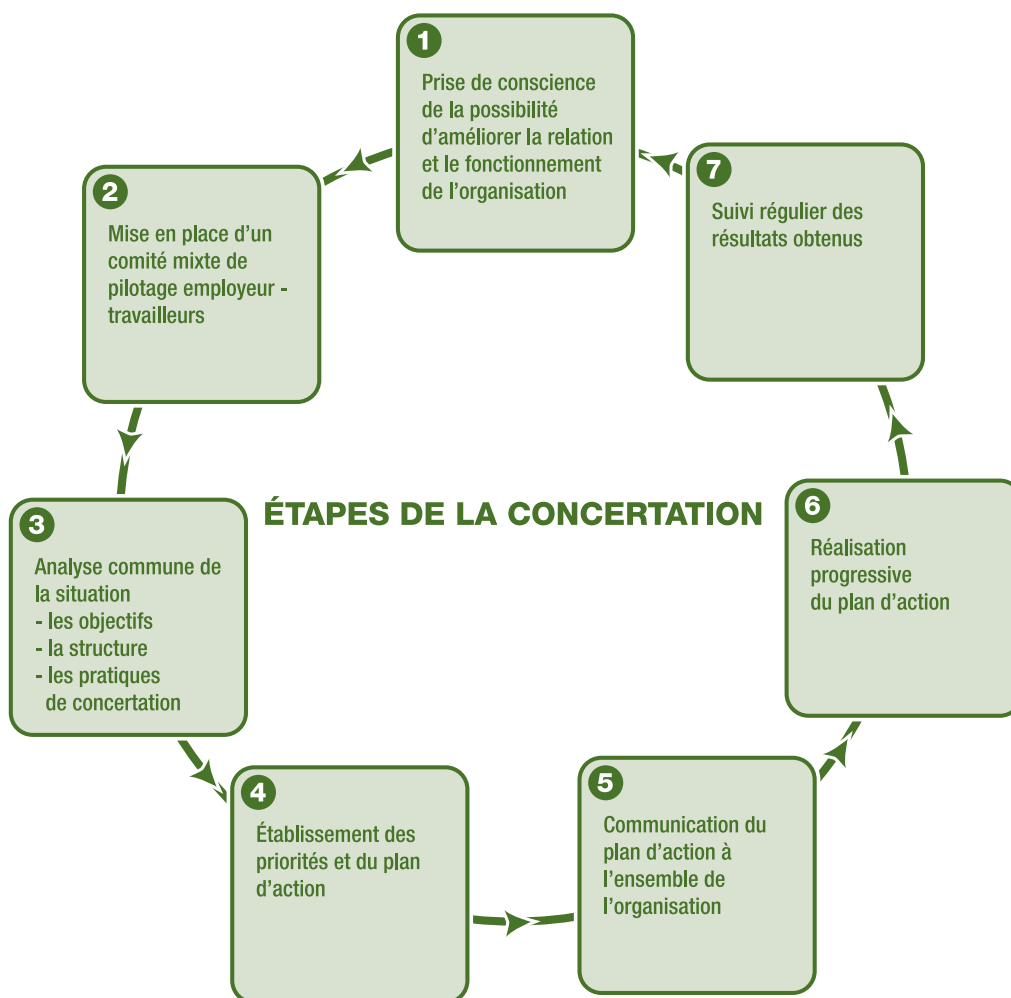
L’occasion de changement peut être liée à des aménagements techniques ou organisationnels ou tout simplement venir d’une volonté de l’une des deux parties d’améliorer le fonctionnement et les résultats de l’organisation.

Il est important de comprendre que rien ne peut remplacer l’expression d’une volonté de changement exprimée par tous. Cette volonté doit être claire de la part de toutes les parties et se concrétiser au quotidien.

Votre engagement dans la concertation est d'abord et avant tout une question de persévérance dans l'établissement d'une relation de qualité entre les parties. Cette relation doit être entretenue et bonifiée. En aucun cas il ne peut s'agir d'un exercice passager. La qualité de la concertation s'accroît avec l'usage.

C'est un processus que l'on doit améliorer constamment, tout comme les autres processus de votre organisation.

La figure suivante résume les étapes de la concertation.



### 1. PRISE DE CONSCIENCE DE LA POSSIBILITÉ D'AMÉLIORER LA RELATION ET LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

Il doit y avoir une prise de conscience. Celle-ci peut se faire à tout moment et venir tout aussi bien des représentants de l'employeur que des représentants des travailleurs.

- Elle peut découler de la simple observation du climat général dans l'organisation, des résultats obtenus sur le plan de la qualité du produit, de la productivité, de la situation du dossier de la santé et sécurité (voir étape 7) ou de la mise en place de programmes visant la performance organisationnelle (ISO, entretien préventif, six sigma, taux de rendement global, etc.).

- Elle peut faire suite à un exercice de benchmarking (visite industrielle, conférence, séminaire, lectures, etc.) permettant de constater ce que d'autres organisations ont réalisé.
- Elle peut découler de la lecture de ce document ou de la participation aux travaux du Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries du bois de sciage.

Dès qu'il y a prise de conscience de la possibilité d'améliorer la relation et le fonctionnement de l'organisation, vous devez convoquer une rencontre (étape 2) entre employeur et employés pour convenir des mécanismes de concertation à mettre en place.

## 2. MISE EN PLACE D'UN COMITÉ DE PILOTAGE MIXTE EMPLOYEUR-EMPLOYÉS

- Le comité de pilotage employeur-employés est composé des représentants officiels de l'employeur et des travailleurs.
- Ce comité mixte doit piloter l'ensemble de la démarche (étapes 1 à 7). Le comité de pilotage mixte aurait avantage à suivre le processus proposé dans ce document.
- Le comité de pilotage mixte doit porter une attention particulière à la planification, à l'animation et au suivi des réunions tenues conjointement.
- Une formation spécifique ou le recours à un animateur spécialisé dans de telles démarches peuvent faciliter l'avancement et l'efficacité des travaux.

## 3. ANALYSE COMMUNE DE LA SITUATION

Vous entrez ici au cœur de l'instauration d'un processus de concertation dans votre organisation. Portez une grande attention à ce qui suit; vous devriez rapidement découvrir les points faibles de votre organisation en matière de concertation.

**Trois composantes spécifiques et complémentaires sont essentielles** à la mise en œuvre et au développement de la concertation dans votre entreprise :

- **Des objectifs connus et partagés de tous.**

**Note :** La section 3 présente en détail les éléments requis à cet égard.

- **Une structure de concertation** qui permet aux partenaires engagés dans la démarche de travailler conjointement à l'atteinte d'objectifs et au suivi des résultats.

**Note :** La section 4 vous présente en détail les éléments utiles à la démarche.

- **L'application des principes et des pratiques** qui permettent de rendre concret l'exercice de la concertation.

**Note :** Les sections 5, 6 et 9 vous fournissent les outils requis pour réussir votre démarche.

## TABLEAU D'INTÉGRATION

Objectifs	Structure	Pratiques
<b>Niveau stratégique</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Positionnement dans le marché</li> <li>■ Développement de produits</li> <li>■ Intégration de nouvelles technologies</li> <li>■ Intégration de nouvelles approches de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comité de pilotage intégrant les représentants de l'employeur et les représentants des travailleurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Partage du plan d'affaires</li> <li>■ Partage des projets</li> <li>■ Style de gestion</li> <li>■ Orientation client</li> <li>■ Gestion environnementale</li> <li>■ Plan de main-d'oeuvre</li> <li>■ organisation du travail</li> </ul>
<b>Niveau administratif</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Santé-sécurité</li> <li>■ Amélioration de la performance</li> <li>■ Disponibilité de l'équipement</li> <li>■ Développement des compétences</li> <li>■ Communication à tous les niveaux</li> <li>■ Relation de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comité de santé et sécurité au travail (SST)</li> <li>■ Comité d'amélioration continue</li> <li>■ Comité de partenariat production - maintenance</li> <li>■ Comité de formation</li> <li>■ Structure de concertation</li> <li>■ Comité des relations de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gestion partagée</li> <li>■ Amélioration continue</li> <li>■ Entretien productif</li> <li>■ Plan de formation et d'effectifs</li> <li>■ Rencontres ordonnées et sondage auprès de l'ensemble du personnel</li> <li>■ Rencontres mensuelles systématiques</li> </ul>
<b>Niveau opérationnel</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Travail d'équipe</li> <li>■ Résolution de problèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rencontre de planification</li> <li>■ Rencontre de résolution de problèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Plans de travail quotidiens ou hebdomadaires</li> <li>■ Rencontre ponctuelles sur des sujets particuliers</li> </ul>

**Note :** La grille présentée à la section 9 vous permet d'évaluer la nature et l'évolution de vos relations patronales-syndicales en lien avec ce tableau. Évaluez votre situation en remplissant le guide d'autoévaluation, à la section 8. Vous pourrez ensuite passer à l'étape 4.

### 4. ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS ET DU PLAN D'ACTION

S'appuyant sur l'état de situation établi à l'aide de la grille de la page 35, le comité mixte dégage les priorités et le plan d'action. L'établissement des priorités repose d'abord et avant tout sur le contexte spécifique de chaque organisation. Il s'agit d'une question de jugement, d'objectifs et d'urgence de la situation.

Voici quelques principes qui peuvent vous guider dans la hiérarchisation de vos priorités.

- Identifier les situations qui peuvent entraîner des risques pour la santé et la sécurité des personnes, les bâtiments et équipements, les approvisionnements, la rentabilité ou la survie de l'organisation. Celles-ci devraient être traitées en priorité.

- Favoriser les actions qui procurent des succès assurés à court terme afin de soutenir l'enthousiasme et d'assurer un retour sur investissement rapide pour soutenir les actions plus coûteuses.
- Poser des gestes concrets qui viennent appuyer le discours du changement.
- Privilégier les actions pour lesquelles il y a consensus entre les représentants de l'employeur et ceux des travailleurs afin de consolider la confiance et de favoriser une issue où tout le monde est gagnant.
- Passer à l'action au lieu de s'éterniser en discussions et en considérations théoriques et hypothétiques.

## **5. COMMUNICATION DU PLAN D'ACTION À L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION**

Vous vous retrouverez devant une alternative :

- Soit communiquer votre plan d'action à l'ensemble de l'organisation et risquer de vous faire dire qu'il s'agit d'un nouveau programme qui sera tout aussi éphémère que les précédents;
- Soit produire des résultats concrets pour prouver votre engagement réel dans l'action.

Dans tous les cas, le meilleur choix est de communiquer vos orientations :

- pour susciter l'attention et l'intérêt;
- pour faire naître le désir auprès de ceux qui souhaitent le changement;
- pour obtenir la participation des innovateurs et des leaders constructifs;
- pour adapter les comportements ou au moins permettre de constater les écarts.

Il est fortement recommandé de communiquer le plan d'action à l'ensemble de l'organisation.

**ATTENTION** cependant de ne pas créer trop d'attentes. On a généralement avantage à être plus modeste et à dépasser les objectifs que l'inverse : « Promettre moins, donner plus! »

## **6. RÉALISATION PROGRESSIVE DU PLAN D'ACTION**

Bien qu'il s'agisse d'une étape stratégique, c'est celle que l'on escamote le plus souvent (on n'a qu'à penser à tous les plans d'action qui sont restés sur les tablettes...).

Comment, dans ce cas, passer à l'action?

1. Utiliser les structures régulières de l'organisation. Il est illusoire de croire qu'on peut développer et maintenir une structure parallèle aux structures déjà existantes. Il vaut donc mieux adapter que créer.
2. Élargir l'action au maximum. Le comité de pilotage doit devenir secondaire. Il faut, en effet, être en mesure de s'adjoindre d'autres ressources de l'entreprise pour élargir le nombre de participants et accélérer le processus.
3. Les dirigeants patronaux et syndicaux doivent également renforcer et démontrer leur volonté de changement.

## **7. SUIVI RÉGULIER DES RÉSULTATS OBTENUS**

Nous avons déjà précisé que l'une des trois grandes composantes de la démarche est la définition et le partage d'objectifs et d'indicateurs de performance.

Le comité de pilotage doit suivre régulièrement les résultats obtenus.

Il faut bien comprendre ici l'importance d'un suivi systématique de la part du comité de pilotage. En fait, il est essentiel que les représentants de l'employeur et les représentants des travailleurs soient informés régulièrement.

Il ne faut surtout pas sous-estimer les efforts qui seront nécessaires pour faire connaître et comprendre les indicateurs et en assurer le suivi dynamique.

Voyons maintenant les outils que nous mettons à votre disposition pour réaliser chacune des étapes.



### 3. LE PARTAGE DES OBJECTIFS

Rappelons tout d'abord que le partage des objectifs est l'une des trois composantes qui entrent dans l'analyse commune de la situation.

Essentiellement, nous cherchons à évaluer dans quelle mesure l'organisation :

- vise des objectifs de performance;
- partage ces objectifs avec ses cadres et ses travailleurs;
- suit régulièrement les résultats et crée une certaine animation autour de l'analyse en cherchant à améliorer constamment les résultats.

Dans les organisations efficaces, les objectifs prennent la forme d'indicateurs de performance qui portent entre autres sur :

- la productivité;
- la qualité;
- le rendement machine (temps productif vs temps total vs temps non productif);
- le taux de rendement global;
- le respect des délais de livraison;
- les réclamations et plaintes des clients;
- le nombre de jours sans accident;
- l'évaluation du climat dans l'organisation;
- le taux d'absentéisme;
- la durée moyenne entre les bris d'équipement;
- le nombre de griefs et de mesures disciplinaires.

Bien entendu, ces indicateurs peuvent être nombreux et fort diversifiés. Parmi les règles à observer relativement aux indicateurs de performance, notons :

- Il est nécessaire de suivre et d'analyser entre 7 et 15 indicateurs.
- On doit se rappeler que l'animation autour des indicateurs est pratiquement plus importante que l'indicateur lui-même.
- Il faut s'assurer que les indicateurs sont bien compris et interprétés tant par le personnel de supervision que par celui des opérations (attendez-vous à des surprises!!!).
- Les indicateurs doivent être alignés sur le travail d'équipe bien avant les performances individuelles.
- Les indicateurs relatifs aux opérations (p. ex. : sciage, rabotage, entretien, séchoirs, etc.) devraient être examinés sur une base au moins hebdomadaire, sinon quotidienne.
- Ces objectifs doivent être concrets et mesurables.

**Quand on ne sait pas ce qu'on veut, c'est très difficile de l'obtenir!!!**

### 4.1. AU NIVEAU STRATÉGIQUE

Les principales composantes de la structure de concertation au niveau stratégique comprennent :

- Les rencontres périodiques (une à trois fois par année) entre la direction de l'entreprise et la direction du syndicat pour discuter des orientations de l'entreprise, des projets d'investissement, des nouvelles technologies à implanter, des nouvelles approches de gestion, de même que du positionnement dans le marché, du développement de nouveaux produits.
- Le comité de pilotage mixte, qui se préoccupe du développement de la qualité de la relation et de l'amélioration de la performance générale de l'entreprise. Il devrait idéalement se réunir aux 4 à 6 semaines selon l'agenda des travaux et la période de l'année. On obtient ainsi de 7 à 10 rencontres par année. Comme nous l'avons déjà mentionné, le comité mixte est composé des représentants officiels de l'employeur et des travailleurs.

### 4.2. AU NIVEAU ADMINISTRATIF

Au niveau administratif, la concertation prend forme autour de structures plus familières à plusieurs entreprises du sciage.

- Comité de santé-sécurité. Les représentants de l'employeur et des travailleurs peuvent, dans ce comité, convenir d'objectifs et de priorités et se donner un plan d'action concerté en matière de santé et sécurité. La plupart des entreprises ont déjà un tel comité.
- Comité d'amélioration continue. L'amélioration continue fait dorénavant partie de la vie courante de plusieurs entreprises du sciage. Les représentants de l'employeur et des travailleurs se sont donné un lien privilégié pour discuter de l'amélioration continue, de la qualité, des procédés et des résultats d'exploitation. Ce comité peut également s'occuper de l'implantation ISO et de son maintien.
- Comité de formation. La formation et le développement des ressources humaines sont maintenant bien en place dans les organisations performantes du secteur. Que l'on parle de formation spécifique (équipement, entretien, produits, qualité, efficacité, etc.) ou de formation générique (travail d'équipe, animation de réunions, résolution de problèmes, etc.), le comité de formation assume la définition des besoins de formation, l'élaboration du programme de formation, l'évaluation des activités et des résultats de la formation. À cet égard, le Comité sectoriel a réalisé (et met à la disposition de ses partenaires) un guide d'implantation d'un comité de formation en entreprise.
- Comité de partenariat production-maintenance. Peu d'organisations ont réellement atteint ce niveau de concertation. Cependant, celles qui y sont parvenues connaissent des résultats percutants sur le plan des coûts d'entretien, de la fréquence des bris et de la durée des périodes moyennes entre les bris (MTBF). Essentiellement, ce comité regroupe des représentants du personnel de production et des représentants du personnel de maintenance. Il a pour mandat de faire progresser conjointement la maintenance d'un niveau de maintenance préventive à un niveau de maintenance prédictive.

### 4.3. AU NIVEAU OPÉRATIONNEL

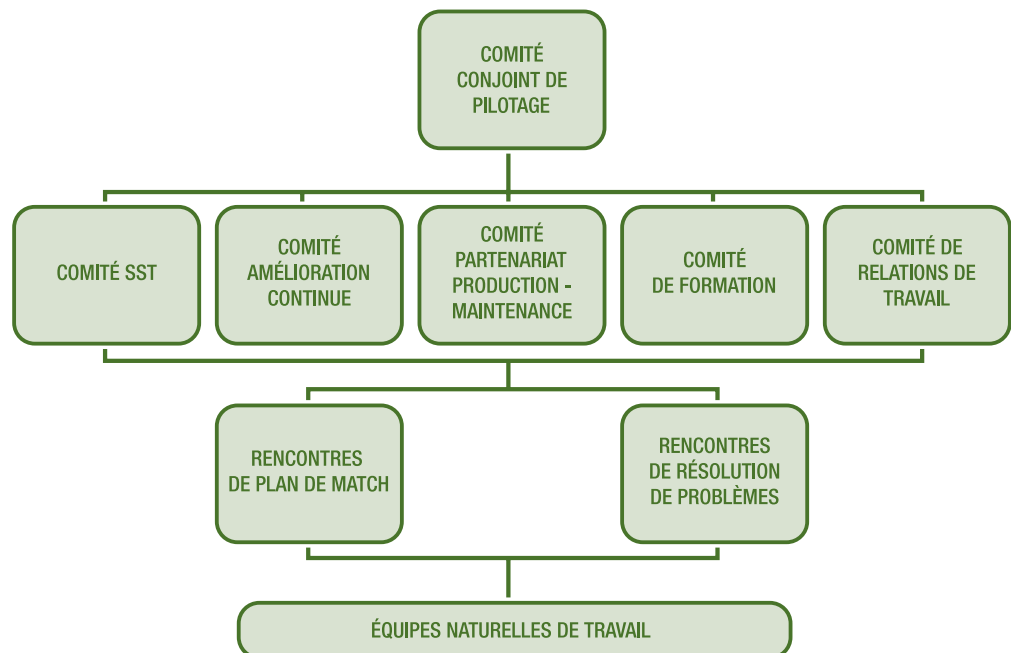
Au niveau opérationnel, la concertation prend forme entre le personnel de supervision et le personnel de production. Là encore, il s'agit d'un type de concertation extrêmement important, car il touche directement le plus grand nombre d'individus et renvoie à l'essence même des opérations.

- **Rencontres de plan de match.** Il s'agit très certainement de l'une des pratiques les plus performantes que nous ayons instaurées dans l'industrie. Les rencontres de « plan de match » sont quotidiennes ou hebdomadaires. Elles regroupent tous les travailleurs en petites équipes naturelles de travail. Au cours de ces rencontres, un échange s'établit sur :
  - les résultats de la période précédente (semaine ou journée);
  - les sujets qui demanderont une attention particulière au cours de la prochaine période (p. ex. : dimensions, accidents, taux de copeaux, fonctionnement de certaines pièces d'équipement, etc.);
  - d'autres messages ou informations à diffuser ou à obtenir.
- **Résolution de problèmes.** Lorsque se présentent différents problèmes opérationnels, qu'ils aient trait aux opérations, aux relations de travail ou à des bris d'équipement, les superviseurs rencontrent les représentants des travailleurs concernés pour en discuter; ils recherchent des voies de solution et agissent en concertation.

Le tableau suivant résume le modèle générique d'une structure de concertation.

Bien que ce tableau paraisse relativement chargé de comités, la plupart d'entre eux sont déjà en fonction dans plusieurs entreprises de l'industrie.

#### STRUCTURE DE CONCERTATION



Source : Concerpro Stratégies d'entreprises inc.

On trouvera au point 8 un guide d'autoévaluation présentant la nature et l'étendue de la relation entre les partenaires de l'entreprise.

Ces pratiques sont concrètes et favorisent le développement et le maintien de la relation de concertation.

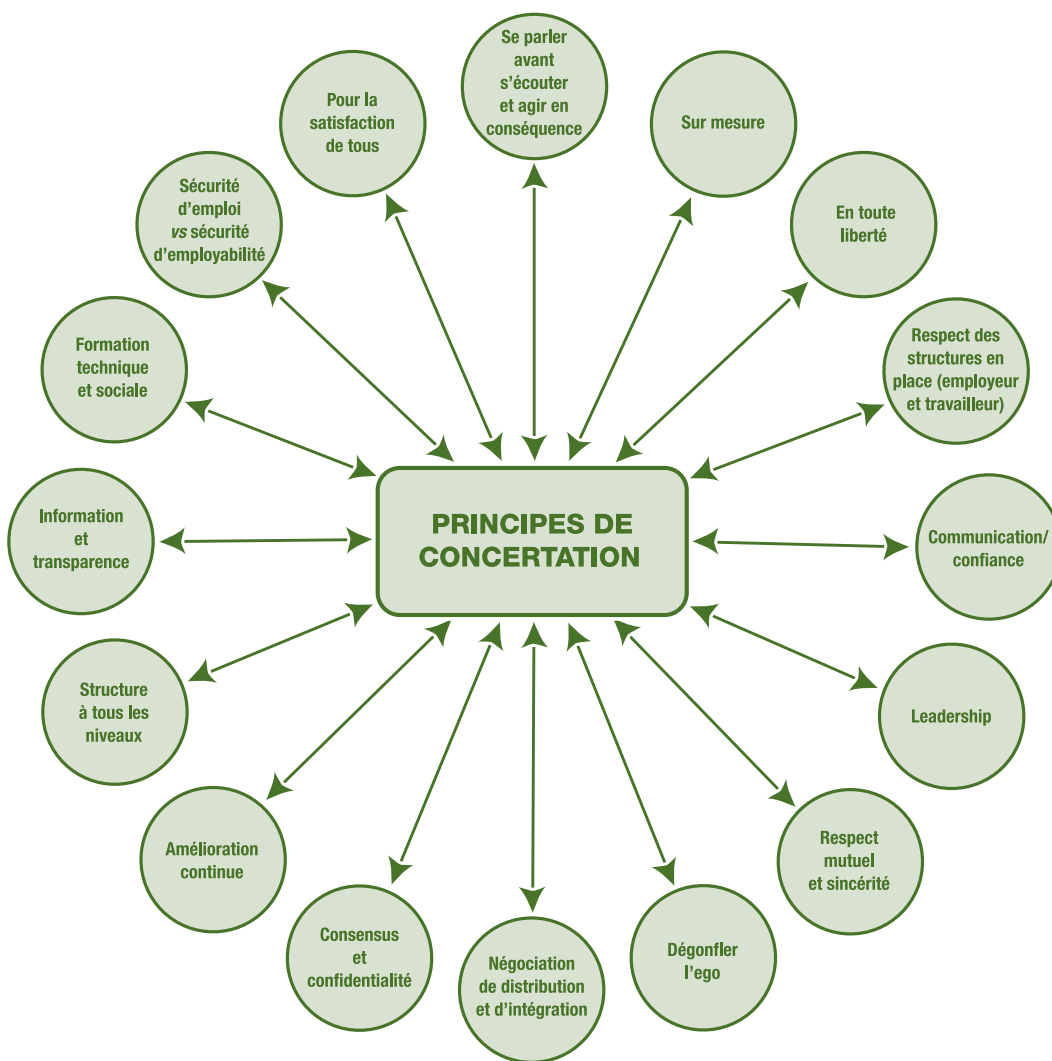
Les 23 éléments qui suivent sont présentés sous forme de grille de discussion au point 8.

Les représentants de l'employeur et ceux des travailleurs devraient évaluer séparément le niveau d'avancement de l'organisation et partager leurs conclusions, puis convenir des trois à cinq priorités à inscrire au plan d'action.

1. Le partage du plan d'affaires<sup>1</sup>
2. Le partage des projets d'investissement
3. Le style de gestion de l'usine
4. L'orientation client
5. Le positionnement vs la concurrence
6. La gestion environnementale
7. Le plan de main-d'œuvre
8. L'organisation du travail
9. Les objectifs d'amélioration et les indicateurs de performance
10. La gestion de la santé-sécurité
11. La gestion de la qualité
12. La gestion de l'entretien
13. La gestion de la formation
14. Les politiques et procédures
15. Le rôle du syndicat
16. Les communications entre l'employeur et les représentants des travailleurs
17. Les communications entre la direction et les employés
18. La pertinence et la performance de l'équipement
19. L'application des conditions de travail
20. Les rencontres entre superviseurs et employés
21. Le respect et l'engagement entre les personnes
22. L'implication du personnel
23. La gestion du changement

## 6. LES PRINCIPES À RESPECTER

Au fil des ans, un certain nombre de principes de base ont été établis en matière de concertation. Le respect de ces principes est fondamental, au même titre que celui des principes comptables est essentiel à la bonne tenue des livres et que celui des principes de physique et de résistance des matériaux est indissociable de la construction d'un édifice, d'une route ou d'un pont. Ces principes, présentés ici sous forme de figure, sont repris en détail par la suite.



### SE PARLER AVANT... S'ÉCOUTER... ET AGIR EN CONSÉQUENCE

Le premier principe est très certainement le plus important. En fait, dès que quelqu'un a compris ce principe et l'applique, il a énormément progressé en matière de concertation. Ce principe veut qu'avant de prendre une décision ou d'agir relativement à un sujet qui touche quelqu'un d'autre, on parle à cette personne pour l'informer ou pour obtenir son point de vue. En se parlant avant..., on peut influencer une décision ou une action. On bénéficie dès lors d'une certaine considération de part et d'autre et on peut également mieux se préparer.

Cette approche a également le mérite, non négligeable par ailleurs, d'améliorer le niveau de confiance.

### **SUR MESURE**

Bien que les principes de concertation soient généralement universels, ils doivent être appliqués sur mesure dans chaque entreprise en fonction de sa culture, de son histoire, des gens qui la composent et de ses orientations stratégiques.

### **EN TOUTE LIBERTÉ**

La concertation ne peut être imposée aux représentants patronaux, pas plus qu'aux représentants des travailleurs. Elle peut être proposée. On peut susciter l'adhésion des partenaires, mais on ne peut pas l'exiger.

### **RESPECT DES STRUCTURES EN PLACE**

Des parties qui se concertent sur différents sujets n'abandonnent pas pour autant leurs rôles ou leurs responsabilités. Les deux parties en présence conservent leurs rôles et leurs obligations, mais ils conviennent de les exercer différemment, c'est-à-dire en se concertant.

Les gestionnaires exercent toujours leur devoir de gestion et leur droit de gérance, tandis que les représentants des travailleurs assument toujours le devoir de représentation. Ils conviennent cependant de se reconnaître et de se respecter mutuellement comme des partenaires représentatifs et valables.

### **COMMUNICATION ET CONFIANCE**

Les communications sont cruciales en matière de concertation. Il s'agit probablement de l'élément de base le plus important. Cependant, tout comme la concertation évolue dans une organisation, les besoins et les formes de communication évoluent en fonction de l'évolution de la concertation elle-même.

La communication est l'un des éléments déterminants de la confiance qui existe dans une organisation. On parle ici de fréquence, de contenu et de moyen, qui doivent être ajustés à notre avis aux trois niveaux de la structure organisationnelle, selon le niveau de concertation atteint dans l'entreprise.

Un groupe de recherche américain a proposé un certain nombre de conditions à l'établissement d'une bonne structure de communication dans un contexte de concertation. Connu sous le nom de Harvard Project, ce protocole a servi de toile de fond au développement des relations Est-Ouest durant la guerre froide. Les grandes lignes directrices étaient :

- **Garder un bon équilibre entre la raison et l'affectivité;**
- **Comprendre les divergences pour essayer de les aplanir;**
- **Maintenir la communication en consultant constamment avant de prendre une décision;**
- **Être positif, mais pas aveuglément confiant;**
- **Persuader plutôt que convaincre;**
- **Reconnaître l'autre partie comme un interlocuteur valable.**

## **LEADERSHIP**

La question du leadership est centrale au développement de la relation. Il importe que les dirigeants patronaux et syndicaux s'engagent réellement et personnellement dans la mise en œuvre de la concertation.

## **RESPECT MUTUEL ET CONFIANCE**

Cet aspect, qui renvoie directement au dernier élément du Harvard Project, ne peut être omis. En fait, dès que l'un des participants ne respecte pas son vis-à-vis ou n'est pas sincère dans sa consultation et dans sa communication, il court le risque de mettre fin au dialogue ou, à tout le moins, d'ébranler sérieusement la confiance de son partenaire.

## **DÉGONFLER L'EGO**

En ce qui concerne l'ego, nous avons, par le passé, une façon différente d'envisager la situation. Nous pensons ici aux attitudes de certains gestionnaires ou de certains représentants des travailleurs qui éprouvent de la difficulté à accepter le point de vue de quelqu'un d'autre ou la définition de problèmes différents des leurs.

Il est difficile de parler de concertation lorsque l'un des intervenants s'en tient à ses propres idées ou n'a que des solutions préconçues. La concertation doit être vue comme une façon d'améliorer la prise de décision et ses applications.

La question de l'ego doit donc être abordée de front. C'est d'autant plus nécessaire que les personnes agissant à titre de représentants de l'employeur ou de représentants des travailleurs ont souvent une estime d'eux-mêmes relativement forte, ce qui est tout à fait compréhensible, mais non souhaitable dans le cas présent.

## **NÉGOCIATION DE DISTRIBUTION ET D'INTÉGRATION**

Les relations patronales-syndicales et même les relations entre les employeurs et les travailleurs ont jusqu'à présent été limitées aux négociations des conditions de travail. L'élément que nous introduisons avec la concertation, c'est que ces rencontres vont, dorénavant, également porter sur la création de la richesse ou sur ce que nous appelons la négociation d'intégration. Nous faisons le pari que les parties, discutant pour intégrer une partie de leurs intérêts et de leurs efforts pour créer la richesse, seront plus à l'aise par la suite pour en établir ou en définir la distribution.

On comprend donc ici qu'il existe une certaine évolution des rôles de tous dans une entreprise concertée.

## **CONSENSUS ET CONFIDENTIALITÉ**

La notion de consensus renvoie au ralliement que conviennent d'établir différentes parties pour atteindre un résultat, parvenir à une solution ou, encore, pour poursuivre un objectif. Jusqu'à un certain point, on pourrait traduire le consensus par cette expression :

*Être capable de vivre conjointement avec une solution ou une alternative.*

Il ne s'agit pas nécessairement de la meilleure solution pour l'une ou l'autre des parties, mais bien d'une avenue qui ne crée pas trop de problèmes pour personne et avec laquelle les gens peuvent vivre.

Nous avons vu que la communication à l'ensemble des individus de l'organisation est une priorité pour la réussite d'une mise en œuvre de la concertation. Comment peut-on alors parler de confidentialité?

Nous soutenons que les conclusions des rencontres doivent être rendues publiques et qu'elles doivent dès lors être communiquées à tous les partenaires de l'organisation. Ce que nous disons, cependant, c'est que les propos et les propositions, voire les positions d'individus, doivent demeurer confidentiels.

### **AMÉLIORATION CONTINUE**

Comme nous l'avons déjà souligné, la concertation n'est pas une fin en soi. La concertation doit être réalisée dans le but d'améliorer la qualité de l'organisation et la qualité de vie des travailleurs (cadres et syndiqués). La concertation pourrait bien être au cœur de projets communs touchant l'amélioration continue et la réingénierie de certains processus.

De l'avis des membres du Comité, il ne saurait être question de concertation sans qu'il y ait d'abord un projet d'entreprise.

### **STRUCTURER À TOUS LES NIVEAUX**

Il est important de structurer à tous les niveaux (stratégique, administratif et opérationnel), car il en va de la crédibilité du projet lui-même. Tant les travailleurs que les gestionnaires souhaitent que tous les efforts soient déployés pour la réalisation de cet objectif et l'intégration de tous au processus. C'est une condition de réussite, rappelons-le

### **INFORMATION ET TRANSPARENCE**

Tout ce qui précède a mis en évidence la nécessité d'informer régulièrement les partenaires afin qu'il y ait correspondance exacte avec la réalité. Évitions les structures parallèles et permettons à la structure de concertation de bien jouer son rôle.

Il est possible d'informer et d'être transparent sans avoir l'illusion de trahir.

### **FORMATION SPÉCIFIQUE ET GÉNÉRIQUE**

Par formation spécifique, nous entendons la formation qui touche le savoir-faire. Cette formation porte sur les aspects techniques de la pratique, qui sont reliés à la profession exercée.

La formation générique se définit dans les savoir-être de nature professionnelle. Elle fait référence aux attitudes dans l'exercice de la profession : capacité d'interagir, de communiquer et de résoudre des problèmes.

Lorsque nous retenons la concertation comme modèle, nous devons également prévoir un programme de formation afin de permettre aux cadres, aux travailleurs ou à leurs représentants d'acquérir de nouvelles compétences.

Les organisations qui mettent en œuvre la concertation doivent considérer les compétences de type générique comme étant aussi importantes que les compétences de type spécifique. C'est aussi une condition de réussite.

**Si vous croyez que la formation est trop chère, choisissez l'ignorance!**

*Derek Bok*



## **SÉCURITÉ D'EMPLOYABILITÉ**

Les gestionnaires et les représentants des travailleurs ont rapidement compris la grande valeur de la polyvalence dans les processus stratégiques, administratifs et opérationnels. Dans un monde où les matières premières et les technologies sont partout disponibles, l'élément discriminant aussi bien que distinctif sera l'intelligence, et surtout la façon dont on saura l'utiliser.

## **POUR LA SATISFACTION DE TOUS**

Les représentants de l'employeur et ceux des travailleurs doivent reconnaître qu'ils poursuivent des objectifs que la concertation leur permettra d'atteindre. Toute démarche qui n'aurait pas pour effet de satisfaire toutes les parties ne pourrait être acceptable. Il faut que tous soient satisfaits :

- **le client;**
- **le travailleur (cadre ou syndiqué);**
- **l'actionnaire.**

Nous venons de voir les éléments qui nous apparaissent les plus significatifs dans la mise en place et le développement d'un mode de relation patronal-syndical axé sur la concertation.

Toutes les entreprises qui ont réalisé une certaine conversion de leur système de gestion pour adopter un mode de relation basé sur la concertation sont unanimes à en reconnaître les bénéfices sous l'un ou l'autre des aspects suivants :

- productivité;
- climat organisationnel;
- bris;
- arrêts planifiés;
- motivation;
- SST;
- capacité concurrentielle.
- qualité;
- investissement;
- arrêts non planifiés;
- relations de travail;
- satisfaction au travail;
- rentabilité;

## 8. GUIDE D'AUTOÉVALUATION ET DE DÉVELOPPEMENT DE LA CONCERTATION

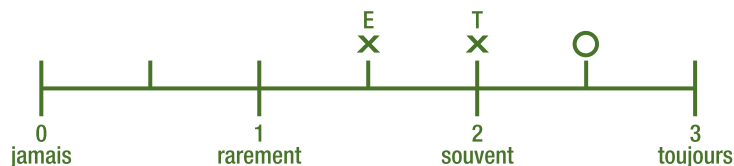
Ce guide d'autoévaluation s'adresse aux représentants de l'employeur et à ceux des travailleurs. Il vise à préciser où se situe leur organisation par rapport au modèle de concertation et à les assister dans la préparation d'un plan d'action susceptible d'améliorer la concertation dans l'organisation.

L'animateur de l'exercice d'autoévaluation peut faire autant de copies du guide qu'il le désire et les distribuer aux participants pour amorcer la démarche diagnostique.

Les grilles de compilation peuvent toutefois être conservées par l'animateur, qui s'en servira pour recueillir les réponses des participants, amorcer les discussions, réaliser la compilation et recueillir les commentaires.

**Pour remplir ce guide :**

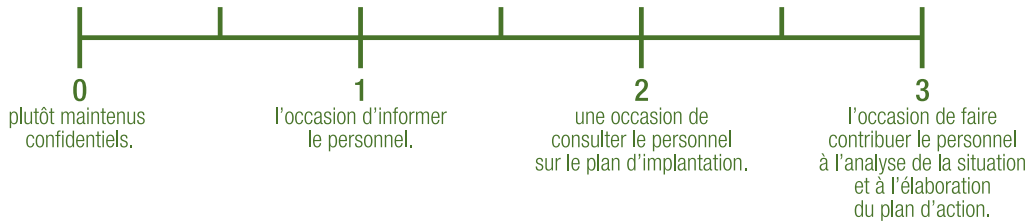
1. Vous devez noter, en faisant un X sur l'échelle de réponse, votre niveau d'accord avec l'énoncé qui décrit le mieux la situation de votre organisation. Votre réponse peut se situer entre l'une ou l'autre des situations décrites.
2. Vous devez inscrire, au-dessus du X, un E pour les représentants de l'employeur et un T pour les représentants des travailleurs.
3. Vous devez encrer le niveau correspondant à l'objectif convenu ou à atteindre pour chaque question. L'exemple suivant illustre la façon de faire.



4. Au besoin, vous pouvez inscrire des commentaires ou des suggestions pour le plan d'action sur les lignes prévues à cette fin.
5. Vous devez reporter les réponses à chacune des questions sur la grille de compilation présentée à la page 34 de la section 9. Vous pouvez détacher la grille et la remplir directement.

## LE PROJET DE L'ORGANISATION

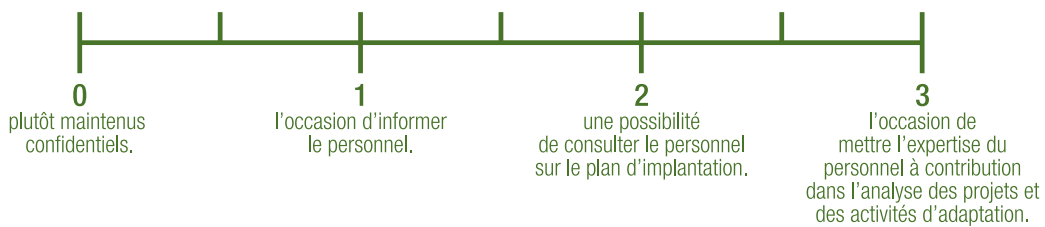
1. Le plan d'affaires et la situation de votre usine (p. ex. : évolution des marchés, concurrence, défis, profitabilité, problèmes) sont :



Commentaires ou suggestions : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

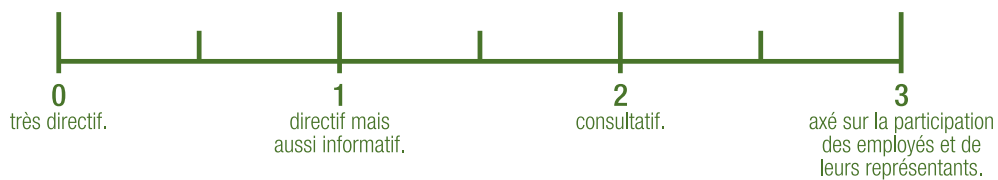
2. Lorsqu'on prévoit investir dans votre usine, les projets sont :



Commentaires ou suggestions : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

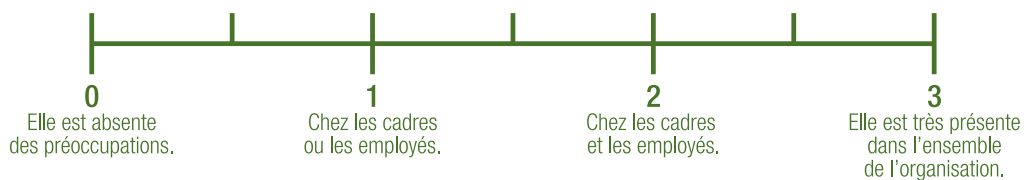
3. Le style de gestion dans votre usine est :



Commentaires ou suggestions : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

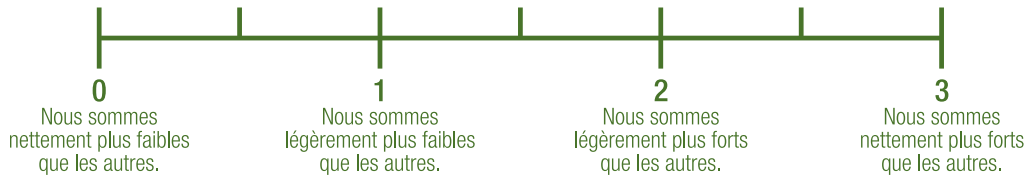
4. À quel niveau, dans votre usine, se retrouve la préoccupation de satisfaire le client?



Commentaires ou suggestions : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

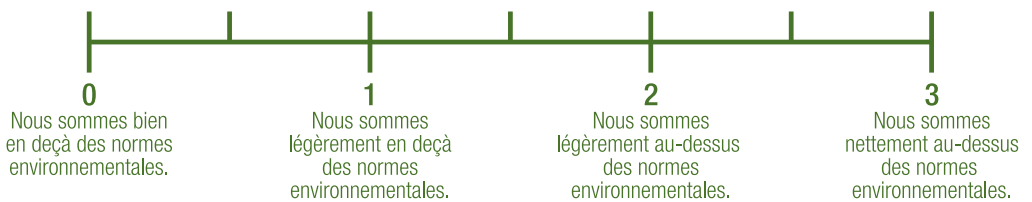
**5. Comment votre usine se compare-t-elle globalement à d'autres usines de votre secteur (SST - productivité - amélioration continue - qualité - innovation)?**



Comment faites-vous pour vous comparer? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

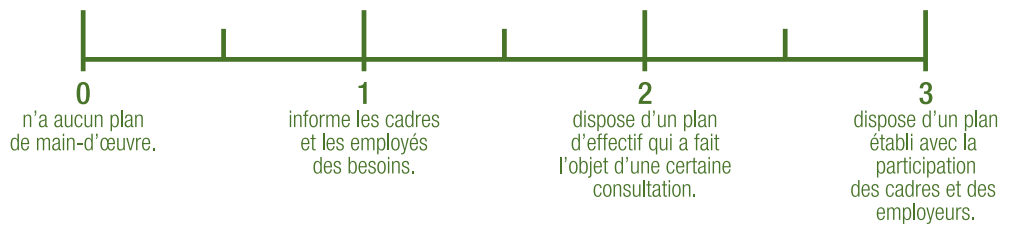
**6. Comment évaluez-vous votre gestion environnementale?**



Commentaires ou suggestions : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**7. En matière de planification du personnel (nombre de cadres et d'employés et expertise de l'équipe), notre organisation :**

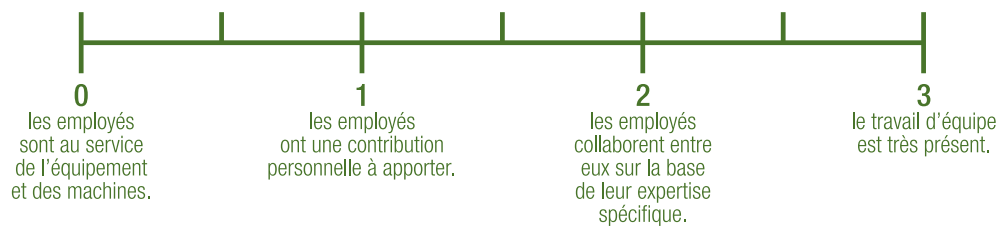


Commentaires ou suggestions (préciser les aspects) : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**LES SYSTÈMES ET PROCESSUS DE L'ORGANISATION**

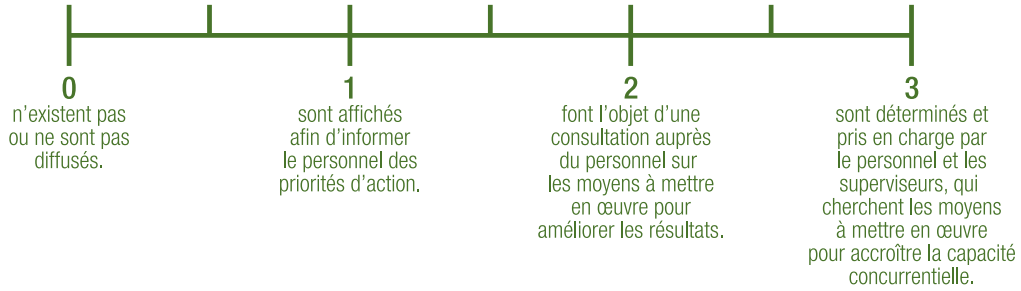
**8. Dans notre usine, l'organisation du travail fait en sorte que :**



Commentaires ou suggestions : \_\_\_\_\_

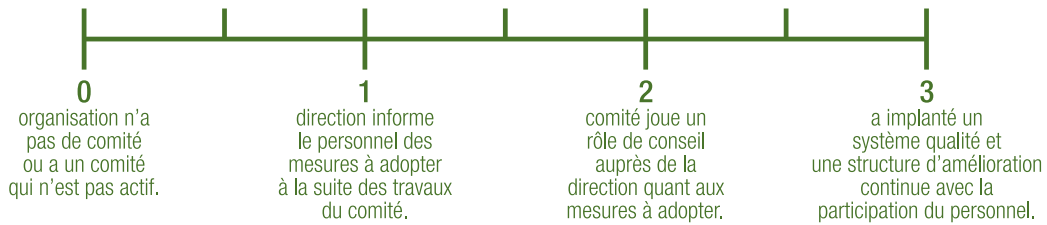
\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**9. Les objectifs d'amélioration et les indicateurs de performance de votre organisation :**



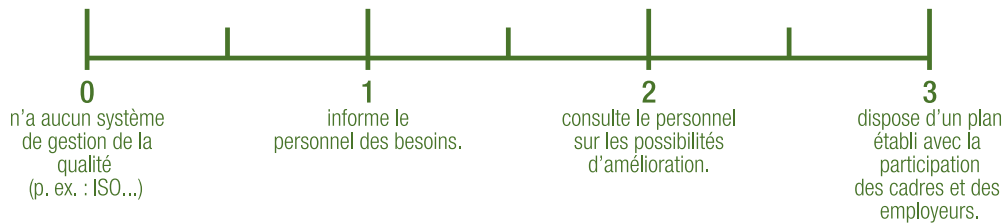
Commentaires ou suggestions : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**10. En matière de santé-sécurité, notre :**



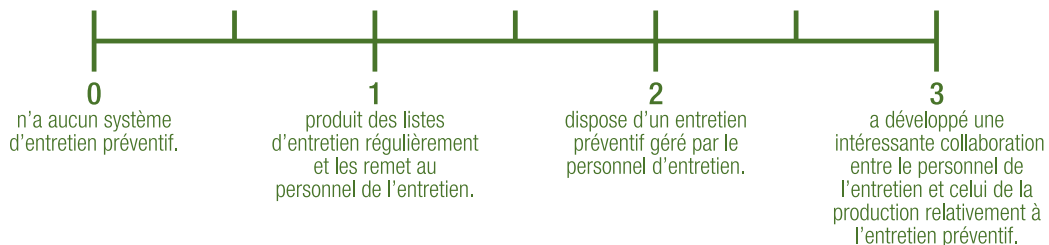
Commentaires ou suggestions : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**11. En matière de gestion de la qualité, notre organisation :**



Commentaires ou suggestions : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**12. En matière de gestion de l'entretien, notre organisation :**



Commentaires ou suggestions : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

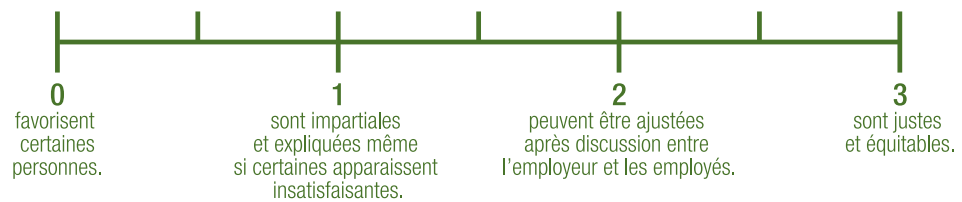
**13. En matière de formation :**



Commentaires ou suggestions (% heures travaillées) : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

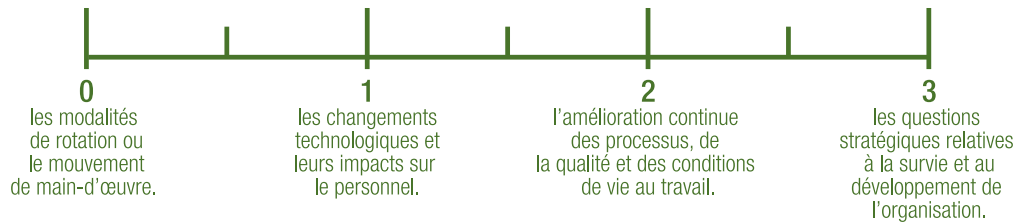
**14. Les politiques et procédures de notre organisation (p. ex. : choix de vacances, heures supplémentaires, accès à la formation, promotions, etc.) :**



Commentaires ou suggestions : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

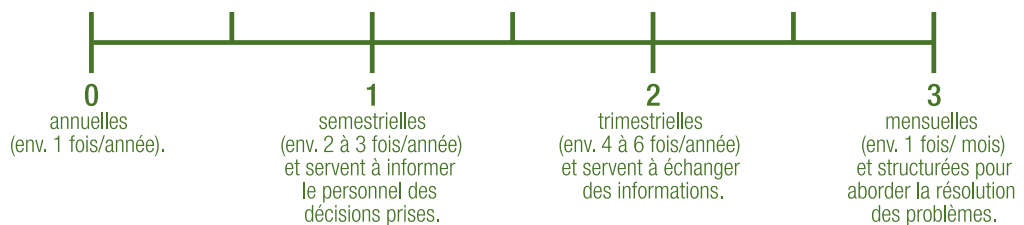
**15. L'implication du syndicat ou des représentants des travailleurs dans l'organisation du travail porte sur :**



Commentaires ou suggestions : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**16. Les rencontres et les communications entre la direction (le premier directeur et les cadres qui s'y rapportent) et les représentants des travailleurs sont :**



Commentaires ou suggestions (indiquer la fréquence, décrire l'approche, le contenu, la forme et l'évaluation) : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

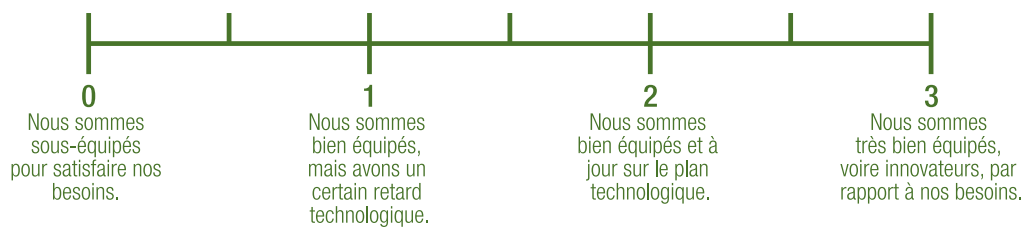
17. Dans notre organisation, les rencontres et les communications entre la direction (le directeur général et le premier niveau des cadres qui s'y rapportent) et les employés sont :



Commentaires ou suggestions (indiquer la fréquence, décrire l'approche utilisée, le contenu, la forme et l'évaluation) : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. Comment évaluez-vous la pertinence et la performance de l'équipement et de la technologie présents dans l'organisation?

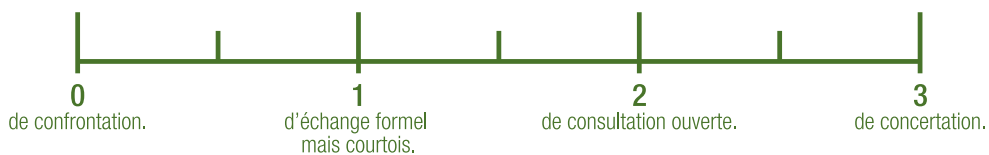


Commentaires ou suggestions (organisation physique des lieux) : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## LES RELATIONS ENTRE LES PERSONNES

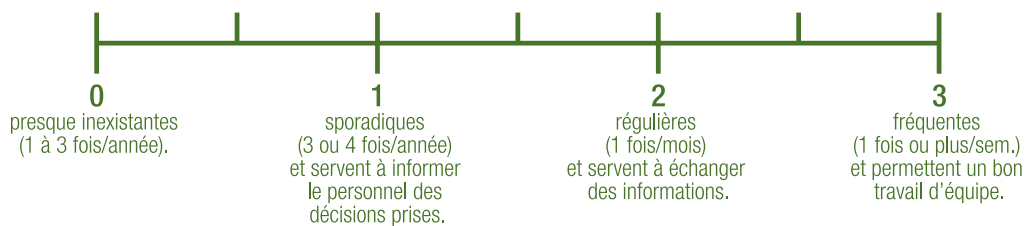
19. L'application des conditions de travail est habituellement réalisée dans un climat :



Commentaires ou suggestions : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20. Au-delà des rencontres quotidiennes relatives aux directives de travail, les rencontres et les communications organisées entre les cadres de premier niveau et les employés sont :

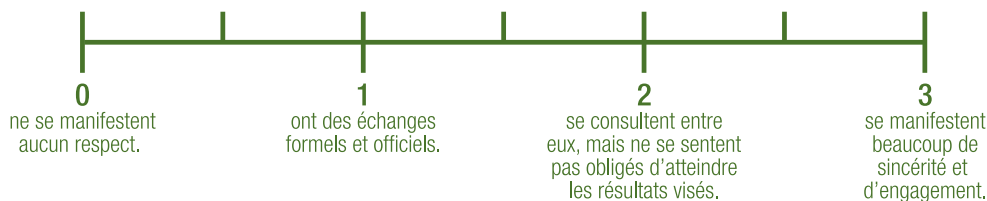


Commentaires ou suggestions : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

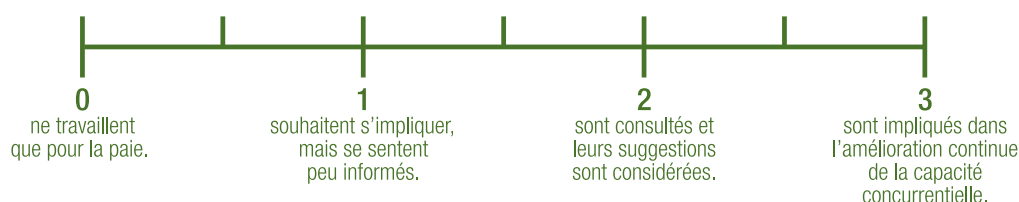


21. Dans notre organisation, les représentants de l'employeur et les représentants des travailleurs ou les employés :



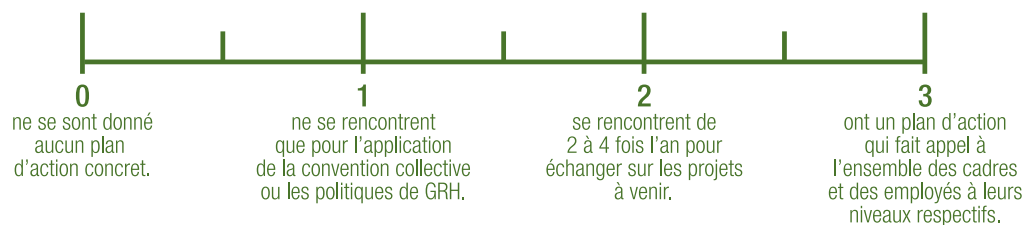
Commentaires ou suggestions : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

22. De façon générale, les employés :



Commentaires ou suggestions : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23. Afin de gérer le changement et le développement de notre organisation, la direction de l'entreprise et les représentants des travailleurs :



Commentaires ou suggestions : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### COMPILATION

- Inscrivez les résultats actuels et visés pour les cadres et les employés. Au besoin, établissez la moyenne pour les cadres et la moyenne pour les employés.
- Précisez les forces : résultats 2 et plus.
- Relevez les principales possibilités d'amélioration : résultats 1 et moins.
- Dégagez les éléments pour lesquels il y a convergence entre les cadres et les employés.
- Dégagez les éléments pour lesquels il y a divergence entre les cadres et les employés.
- Dégagez ce qui vous apparaît être les priorités d'action.

### Pour compiler votre résultat global :

1. Reportez, pour chaque question, votre niveau d'accord dans la case correspondante. Lorsque l'évaluation se situe entre deux énoncés, accordez un demi-point (dans l'exemple de la première page, le chiffre à reporter serait 2,5). Si plus d'une personne a rempli le guide, échangez vos points de vue de façon à rechercher un consensus, en prenant note des écarts significatifs dans les réponses. Ces écarts peuvent signaler des possibilités d'amélioration ou des divergences d'opinion qu'il serait bon d'analyser avec les personnes concernées.
2. Faites le total de vos points.
3. Le pointage maximum qu'il est possible d'obtenir en répondant à toutes les questions est de 69. De ce total de 69, retranchez 3 points pour chacune des questions auxquelles les participants n'ont pu répondre. Inscrivez le résultat dans la case de pointage maximum.
4. Divisez le total de vos points par le pointage maximum. Inscrivez le résultat dans la case de note en pourcentage (%).
5. Comparez votre note en pourcentage avec les définitions données dans le rectangle du bas.

### Pour compiler votre résultat détaillé :

1. Reportez le pointage de chaque question sur la grille.
2. Précisez vos priorités d'intervention selon :
  - les différents éléments (questions) du guide (forces et possibilités d'amélioration);
  - les niveaux stratégique, administratif ou opérationnel de votre organisation.
3. Indiquez, de façon distinctive, le pointage ou la situation désirée, d'ici deux ou trois ans, pour chacun des éléments du guide. Les écarts les plus grands entre la situation actuelle et la situation désirée peuvent constituer autant de priorités d'intervention.

#### POUR INTERPRÉTER LE RÉSULTAT GLOBAL, SI VOTRE NOTE SE SITUE ENTRE :

**0 % et 24 % :** Les possibilités d'améliorer la concertation sont grandes. Votre organisation est probablement caractérisée par un processus décisionnel centralisé qui repose sur un nombre très restreint de personnes et où le personnel a peu de place pour s'exprimer. L'application des décisions se fait de façon autoritaire. Un style de gestion directif caractérise votre entreprise.

**25 % et 49 % :** Votre entreprise est alimentée par une diffusion horizontale de l'information. La dynamique inverse n'est pas encore acquise et, le cas échéant, ne serait que le fruit du hasard. De bonnes occasions d'accroître la participation des employés existent. Un style de gestion informatif caractérise votre organisation.

**50 % et 74 % :** Les principes de base d'un processus consultatif sont bien implantés dans votre organisation. Avec quelques améliorations, qui peuvent être décelées en analysant vos réponses, votre entreprise pourrait prétendre à une gestion axée sur la concertation.

**75 % et 100 % :** Félicitations, la gestion de votre organisation fait une place importante à la concertation.

## COMPILATION ET RAPPORT

	Situation actuelle		Situation visée	
	Cadres	Employés	Cadres	Employés
<b>Le projet de l'organisation</b>				
1. Le partage du plan d'affaires				
2. Le partage des projets d'investissement				
3. Le style de gestion de l'usine				
4. L'orientation client				
5. Le positionnement vs la concurrence				
6. La gestion environnementale				
7. Le plan de main-d'œuvre				
<b>Sous-total Projet</b>				
<b>Les systèmes et les processus de l'organisation</b>				
8. L'organisation du travail				
9. Les objectifs d'amélioration et indicateurs de performance				
10. La gestion de la santé-sécurité				
11. La gestion de la qualité				
12. La gestion de l'entretien				
13. La gestion de la formation				
14. Les politiques et procédures				
15. Le rôle du syndicat				
16. Les communications entre l'employeur et les représentants des travailleurs				
17. Les communications entre la direction et les employés				
18. La pertinence et la performance de l'équipement				
<b>Sous-total Systèmes et processus</b>				
<b>Les relations entre les personnes</b>				
19. L'application des conditions de travail				
20. Les rencontres entre superviseurs et employés				
21. Le respect et l'engagement entre les personnes				
22. L'implication du personnel				
23. La gestion du changement				
<b>Sous-total Relations</b>				
<b>TOTAL</b>				

# ÉTAT DE SITUATION

Forces		Possibilités d'amélioration	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Éléments de convergence		Éléments de divergence	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Priorités d'action			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

## CONCLUSION

La concertation constitue un facteur de succès dans la mise en œuvre de toute nouvelle stratégie de gestion au sein des entreprises. Les entreprises qui privilégient la concertation comme mode de fonctionnement ont certainement une longueur d'avance sur leurs plus proches concurrents.

Nous espérons que le présent guide demeurera un outil pratique permettant d'orienter plus efficacement les actions qui visent la concertation comme mode de gestion de projets dans les entreprises. Dans cette perspective, les outils proposés dans ce guide devront être teintés par la couleur et la culture de l'entreprise.

Rappelons finalement que la concertation est un moyen et non une fin en soi et qu'en ce sens elle n'est possible qu'à partir du moment où l'on y consacre régulièrement du temps.

Nous espérons que le présent guide incitera les entreprises à mettre en place de nouvelles structures propres à favoriser la concertation en entreprise.

La réalisation de ce document a été rendue possible grâce à la contribution financière d'Emploi-Québec.

# **Guide** de mise en oeuvre de la concertation



Comité sectoriel  
de main-d'œuvre  
des industries  
du bois de sciage

35, quai Saint-André, suite 130  
Québec (Québec) G1K 8T3

☎ (418) 694-2227

☎ (418) 694-2229

✉ [comite@boisdesciage.qc.ca](mailto:comite@boisdesciage.qc.ca)

🌐 [www.boisdesciage.qc.ca](http://www.boisdesciage.qc.ca)