

# **Une version de ce texte a été publiée dans la Revue Organisations et Territoires**

**VOLUME 13, NUMERO 2 - Printemps-ete 2004**

**Titre :** Concertation syndicale-patronale : un rendez-vous en suspens

Auteur : Pierre Deschenes

## **UN ATELIER DE RECHERCHE DU FUTUR APPLIQUÉ À LA CONCERTATION SYNDICALE/PATRONALE AU SAGUENAY-LAC SAINT-JEAN**

Deschênes Pierre, professeur de psychologie organisationnelle  
Département des sciences humaines  
Université du Québec à Chicoutimi  
555 boulevard de l'Université, Chicoutimi, (Québec, Canada), G7H 2B1

### **INTRODUCTION**

Cette présentation décrira une application d'un atelier de recherche du futur ("Future Search Conference"). Cette stratégie de changement organisationnel, développée par Marvin R. Weisbord, est la plus appropriée pour cerner une situation sans frontière précise, comme celle de parvenir à développer un avantage stratégique à une région du Québec, le Saguenay-Lac Saint-Jean, en misant sur la concertation dans le monde du travail. D'une façon spécifique, nous voulons vous décrire le cheminement de 64 (dans les faits 60) décideurs syndicaux et patronaux poursuivant le double but de dégager un large consensus par rapport à un scénario du futur à réaliser pour la région d'ici 2005 et d'identifier les actions à poser pour assurer la réalisation de ce scénario.

Nous livrerons d'abord quelques données brèves sur la région du Saguenay-Lac Saint-Jean. Puis, nous parlerons de la recherche d'un projet commun susceptible de rallier les partenaires du travail de cette région. Ensuite, nous décrirons les grandes lignes d'un atelier de recherche du futur visant la définition d'un scénario du futur. Finalement, nous indiquerons les résultats obtenus à ce jour par les partenaires du travail oeuvrant sur les quatre (4) consensus à la base de ce scénario. Notre conclusion indiquera que l'implantation progressive d'une culture de concertation à la grandeur

d'une région constitue une des conditions importantes aux transformations introduites dans l'ensemble des entreprises du Saguenay-Lac Saint-Jean.

## **1. PRÉSENTATION SOMMAIRE DE LA RÉGION DU SAGUENAY-LAC SAINT-JEAN**

Pour mieux cerner le travail entrepris par les partenaires du travail, nous vous communiquons un aperçu très sommaire de la région du Saguenay-Lac Saint-Jean. Le territoire de la région administrative du Saguenay - Lac-Saint-Jean s'étend sur 104 008 km<sup>2</sup>. La région est délimitée au nord et à l'ouest par les régions administratives du Nord-du-Québec et de l'Abitibi-Témiscamingue, au sud par les régions de Québec et de la Mauricie - Bois-Francs et à l'est par la Côte-Nord. Elle est la troisième région québécoise en superficie après le Nord-du-Québec et la Côte-Nord.

Sur le plan administratif, la région compte 59 municipalités locales, excluant les territoires non organisés, une communauté autochtone montagnaise (Mashteuiash), quatre (4) municipalités régionales de comté soit celles de Maria-Chapdelaine, du Domaine-du-Roi, de Lac-Saint-Jean-Est et du Fjord-du-Saguenay, cinq (5) circonscriptions électorales provinciales et quatre (4) comtés fédéraux. Les villes de Chicoutimi, de Jonquière et d'Alma sont les plus importantes du territoire. Deux plans d'eau majeurs caractérisent le territoire. En effet le lac Saint-Jean et la rivière Saguenay marquent profondément le paysage de la région ; ils ont de plus articulé l'occupation humaine du territoire. La région est considérée comme une oasis tempérée en milieu nordique. Elle est bordée de forêts et de massifs montagneux et constitue une enclave fertile dans le bouclier canadien.

La population du Saguenay - Lac-Saint-Jean est de 296 537 personnes (Québec : 7 410.000). La population de 15 ans et plus totalisant 233 800 personnes comporte une population active au nombre de 134 800 ; il en découle un taux d'activité de 57.7%. Le nombre des chômeurs est de 19 700, ce qui donne un taux de chômage de 14.6%. Le nombre d'emplois est de 115 100 personnes se divisant en 91 500 emplois à temps plein et 23 600 à temps partiel ; les emplois à temps partiel ont tendance à augmenter de plus en plus. Le rapport entre l'emploi et la population de 15 ans et plus est de 49.2%. Ces données issues de Statistique Canada (1997) illustre l'urgence d'actions concrètes pour diminuer le taux du chômage et pour augmenter le taux d'activité.

Selon le centre de ressources humaines du Canada, le Saguenay-Lac Saint-Jean possède 12 414 employeurs dont 139 embauchent 100 employés et plus ; il y a 11 472 entreprises de moins de 20 employés. Le secteur primaire, concentré dans l'agriculture et la forêt, comprend 6% des emplois. Le secteur secondaire est peu diversifié et comprend les activités reliées à la transformation des produits forestiers et de l'aluminium regroupant 22% des personnes en emploi. Le secteur tertiaire accapare près de 72% des emplois. Ces informations sont préoccupantes en ce qui concerne le développement de la région.

Plusieurs organismes - le conseil régionale de concertation et de développement - CRCDD -, les directions régionales de différents ministères, les nouveaux centres locaux de développement - CLD - et les centres locaux de l'emploi - CLE - travaillent activement à mettre en place diverses mesures pour assurer la relance économique et de l'emploi au Saguenay-Lac Saint-Jean. Parmi ces organismes, le CLD est un outil important que le gouvernement met à la disposition des régions pour soutenir le développement économique. Il sera la seule porte d'entrée pour les citoyens qui ont besoin de services en matière d'entrepreneuriat. Les services offerts seront multiples. Ils comprendront notamment l'aide pour le montage de plan d'affaires, la recherche de financement et les services d'accompagnement d'entreprises. Chaque CLD sera unique puisque ce seront les gens du milieu qui décideront de leurs priorités et de leurs programmes ainsi que de la façon dont sera réparti le budget annuel.

Cependant, la prise en charge d'une collectivité par des moyens autres que les organismes gouvernementaux ayant pour mission de favoriser développement d'une région représente une valeur ajoutée à ce développement. C'est dans ce contexte d'une région à la recherche d'un avantage stratégique qu'est né le projet des partenaires du travail du Saguenay-Lac Saint-Jean. Les partenaires du travail ne veulent pas se substituer aux actions entreprises par les organismes gouvernementaux. Ils veulent créer une complémentarité importante entre les actions des organismes gouvernementaux et celles entreprises spontanément par une collectivité.

## **2. ÉVOLUTION DU PROJET COMMUN DES PARTENAIRES DU TRAVAIL DU SAGUENAY-LAC SAINT-JEAN**

Le regroupement de dirigeants syndicaux et patronaux provenant de la grande, moyenne et petite entreprise des secteurs privés, publics et parapublics dans la poursuite d'un projet commun représente un défi ambitieux. Nous vous relatons les grandes lignes de l'évolution du projet des partenaires du travail du Saguenay-Lac Saint-Jean.

### **2.1 L'identification des problèmes touchant le monde du travail au Saguenay-Lac Saint-Jean**

En janvier 1996, la Conférence des Chambres de Commerce du Saguenay dans sa poursuite de création de lieux de discussion et de réflexion portant sur la gestion des ressources humaines dans les organisations régionales, identifiait qu'une des dimensions importantes de cette gestion porte sur les relations du travail. La Conférence a alors proposé au monde patronal et syndical de la région d'amorcer une réflexion commune sur l'un des irritants importants à la venue de nouveaux capitaux : la vision négative des investisseurs concernant notre main d'oeuvre régionale perçue comme étant très revendicatrice. Des rencontres avec des dirigeants syndicaux et patronaux ont démontré un intérêt pour créer un lieu de concertation syndicale/patronale afin de développer un

projet commun visant à démontrer que cette vision négative des investisseurs n'a pas de fondement solide. Elles ont conduit à la création d'un premier groupe informel de travail, composé de représentants patronaux et syndicaux.

Ce groupe a reçu le mandat d'élaborer un projet commun susceptible de rejoindre l'ensemble des dirigeants syndicaux et patronaux du Saguenay-Lac Saint-Jean. Sa première action a été de demander à un économiste de la direction régionale de la société québécoise de développement de la main d'oeuvre (SQDM) d'effectuer une recherche sur les conflits de travail, sur les pertes de temps de travail découlant de ces conflits et autres phénomènes pouvant infirmer ou confirmer cette perception négative des investisseurs. Cette étude a démontré clairement que la région du Saguenay-Lac Saint-Jean se comparait avantageusement aux autres régions du Québec en matière de relations du travail et que notre main d'oeuvre n'est pas plus revendicatrice qu'ailleurs au Québec.

Devant ces résultats, le groupe de travail a délaissé l'idée de construire un projet commun basé seulement sur cette perception négative des investisseurs. Il a agrandi son champ d'analyse en recherchant d'autres facteurs affectant le développement des entreprises au Saguenay-Lac Saint-Jean. En observant la réalité du travail à la grandeur du Québec, et particulièrement celle de la région du Saguenay-Lac Saint-Jean, le groupe de travail a alors, d'une façon impressionniste, dégagé ces constats. Il y a beaucoup d'énergie humaine investie pour faire fonctionner et mettre en place des petites et moyennes organisations (PME). Les grandes entreprises manufacturières dont dépend la vie de la région sont en changement constant. En effet, le secteur des pâtes et papier est en changement dû aux fusions d'entreprises et à la réorganisation en découlant. Le secteur de l'aluminium est également en mouvement avec le projet de construction d'une nouvelle usine à Isles-Malignes, le travail du comité sur la transformation d'aluminium, la négociation du maintien de la production sans arrêt des usines sur une période de plus de 18 ans (ex. entente de stabilité opérationnelle chez Alcan - Deschênes et Martel, 1998). En ce qui concerne les organisations publiques et para-publiques, les hopitaux sont rudement touchés par les compressions budgétaires et les départs massifs à la retraite. Le monde scolaire connaît le même phénomène doublé d'une baisse de clientèle. Le monde municipal est en effervescence avec les négociations entre le gouvernement et les municipalités.

En plus des syndiqués et des gestionnaires touchés par ces changements, le groupe de travail a surtout mis en évidence que les plus vulnérables demeurent d'une part, les jeunes qui quittent la région devant la rareté des emplois, ce qui entraîne une perte d'un potentiel d'intelligence au service du développement de la région et d'autre part, les exclus du monde du travail : les travailleurs en chômage, les assistés sociaux et autres.

Le groupe de travail a communiqué aux dirigeants patronaux et syndicaux, au cours de plusieurs rencontres tenues de janvier 1996 à février 1997, ces constats qui affectent le développement des organisations et de la région du Saguenay-Lac Saint-Jean. Ces dirigeants ont décidé au terme de ces rencontres qu'il était très opportun de mobiliser l'intelligence de femmes et d'hommes de cette région dans une démarche commune visant ces deux objectifs généraux :

*= promouvoir par des gestes concrets les expériences de partenariat déjà existantes dans notre région afin de démontrer à l'ensemble des entreprises régionales et surtout à des investisseurs étrangers qu'au Saguenay-Lac Saint-Jean il se réalise des projets innovateurs dans les relations patronales/syndicales ;*

*= parvenir éventuellement à une grande charte des relations de travail ou encore un contrat social régional énumérant les grands principes ou les grands dénominateurs communs de l'engagement patronal/syndical ; il s'agit en quelque sorte d'implanter progressivement une culture de concertation syndicale/patronale à la grandeur de la région du Saguenay-Lac Saint-Jean .*

Le 4 février 1997 a été une date déterminante. Au cours d'une rencontre, 56 leaders syndicaux et patronaux ont alors décidé par consensus d'utiliser la stratégie d'un atelier de recherche du futur afin de trouver des actions concrètes pour atteindre les objectifs généraux. Succédant au premier groupe informel de travail, ils ont également formé un comité paritaire patronal/syndical ayant pour mandat d'organiser un atelier de recherche du futur (Future search conference).

## **2.2 La préparation d'un atelier de recherche du futur**

La première décision de ce comité a été de s'adjoindre un consultant en développement organisationnel, Jean-Pierre Beaulieu, possédant une expertise, reconnue par Marvin R. Weisbord, dans l'utilisation de la stratégie d'un atelier de recherche du futur. De mars 1997 à janvier 1998, le comité a consacré plus de 10 journées pour implanter cette stratégie en étant guidé par trois paramètres:

- a) la préparation, la réalisation et le plan d'actions qui émergera de l'atelier de recherche du futur sont la responsabilité entière du comité organisateur qui est autonome et sans attache à un organisme;*
- b) le choix du thème de l'atelier de recherche sur le futur ainsi que des 64 participants(es) appartiennent essentiellement au comité paritaire qui organise cet atelier;*
- c) pour assurer une neutralité à la réalisation du projet, il est préférable de ne pas aller chercher auprès des entreprises et des centrales syndicales des subventions pour réaliser ce projet.*

Malgré certaines difficultés de parcours, ce comité a atteint les résultats suivants :

***a) Choix du thème de l'atelier***

Le travail: un avantage stratégique à développer d'ici 2005 pour la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

***b) Choix du but de l'atelier***

D'ici 2005, les partenaires du travail du Saguenay-Lac Saint-Jean devront développer par des actions précises un avantage stratégique régional basé sur les ressources humaines en misant sur la qualité des interactions et de la concertation dans le monde du travail..

***c) Choix des éléments du scénario du futur***

Pour élaborer un scénario du futur réaliste et réalisable, le comité a identifié les éléments devant composer ce scénario visant à déterminer ce qui est souhaitable pour la région du Saguenay-Lac Saint-Jean d'ici l'an 2005. Les quatre (4) éléments retenus furent:

- 1) la main-d'oeuvre et l'emploi (ex. la formation, le reclassement, le développement de l'emploi),
- 2) l'organisation du travail (ex. la gestion des ressources humaines dans l'entreprise, le perfectionnement des travailleurs),
- 3) l'éthique et la valeur des partenaires par rapport au travail (ex. les conditions de travail, la qualité de vie au travail,
- 4) les relations du travail.

***d) Choix des actrices et des acteurs de l'atelier***

Le choix des actrices et des acteurs visait à regrouper les principaux leaders syndicaux, socio-économiques, communautaires ainsi que les propriétaires et les gestionnaires d'entreprises qui sont impliqués dans la grande, la moyenne et la petite entreprise, des secteurs privé, public et parapublic.

Concrètement, nous avons invité pour l'atelier quatre ensembles de personnes :

- 24 dirigeants syndicaux de la Confédération des syndicats nationaux (CSN), de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), de la Centrale des enseignantes et enseignants du

Québec (CEQ), de la Centrale des syndicats démocratiques (CDS) et de syndicats indépendants ;

- 24 dirigeants patronaux des grosses entreprises de l'aluminium (Alvcan) et des pâtes et papier (Abitibi-Consolidated, Donohue), de la santé (la Régie régionale, le complexe hospitalier de la Sagamie), de l'éducation (université, cégeps et commissions scolaires), des moyennes entreprises dans le domaine des coopératives agricoles et forestières et des petites entreprises dans le champ des services ;
- 8 leaders socio-économiques travaillant dans des ministères à caractère de développement régional, au ministère du travail, au ministère de l'emploi et de la solidarité, au conseil régional de concertation et de développement régional (CRCD) et autres
- 8 leaders socio-communautaires oeuvrant sur la problématique de l'économie sociale et des exclus.

#### *e) Organisation matérielle de l'atelier*

L'organisation matérielle de l'atelier de recherche du futur s'est avérée une tâche difficile. Il a d'abord fallu trouver un moment où les actrices et les acteurs de cet atelier pouvaient être disponibles pendant une période de deux jours et demi. Les dates des 8, 9, et 10 janvier 1998 furent retenues. Puis, le financement de l'atelier et de son suivi immédiat au coût de 60,000\$ a été une préoccupation importante puisqu'il fallait assurer une certaine neutralité à l'activité. Le comité organisateur a obtenu rapidement l'engagement financier :

- = du ministère de l'emploi et de la solidarité (la société québécoise de la main d'oeuvre - SQDM),
- = du ministère de l'industrie, du commerce, de la science et de la technologie,
- = du ministère des transports,
- = de la Régie régionale de la santé et des services sociaux du Saguenay-Lac Saint-Jean,
- = du regroupement d'établissements de services de santé et de services sociaux de la région 02 (comité de développement des ressources humaines du Saguenay-Lac Saint-Jean),
- = des participantes et participants à l'atelier de recherche du futur.

À ce jour, nous avons atteint notre objectif financier. Pour l'avenir, nous n'entrevoions pas de difficulté pour financer des projets ponctuels, à titre d'exemple le consortium sur l'organisation du travail.

### 3. STRATÉGIE D'UN ATELIER DE RECHERCHE DU FUTUR: LA MOBILISATION DES PARTENAIRES DU TRAVAIL

Par la "Future Search Conference", Marvin R. Weisbord a été un des premiers experts en développement organisationnel a articulé, il y a plus de 20 ans, une stratégie d'intervention auprès des grands groupes (Bunker et Alban, 1996). L'atelier de recherche du futur constitue une approche importante de concertation et de mobilisation réunissant autour d'un thème commun les principaux partenaires internes et externes d'une organisation, d'une communauté, d'une ville, d'une région. Cette stratégie permet également d'obtenir des changements rapides pour une collectivité. Les conditions de ces changements rapides sont de mobiliser les personnes qui représentent le système dans sa totalité dans un endroit déterminé ("in the room") et, dans un moment très bref (deux jours et demi à trois jours), de les inviter à inventer par un dialogue global entre elles, sans avoir recours à des experts externes, un scénario du futur qui sera le résultat d'un consensus. Il est important de préciser que la stratégie d'atelier de recherche du futur et la détermination des actions permettant la réalisation d'un scénario du futur sont basées sur la dimension centrale du consensus.

Appliquée à la concertation syndicale/patronale vécue au Saguenay-Lac Saint-Jean, la stratégie d'un atelier de recherche du futur a permis de regrouper 60 leaders syndicaux et patronaux provenant des petites, moyennes et grandes organisations oeuvrant dans les secteurs public, parapublic et privé, Pendant 16 heures, ces personnes ont vécu un processus créateur de mobilisation à la recherche d'un futur pour leur région à bâtir d'ici l'an 2005. En ayant en tête le thème de l'atelier : partenaire du travail, un défi pour la région du Saguenay-Lac-St-Jean, les dirigeants patronaux et syndicaux ont poursuivi ces objectifs:

de dégager un consensus par rapport à une vision du futur pour la région ;

d'identifier les actions que les partenaires sont prêts à poser pour assurer la réalisation de cette vision.

Le déroulement de l'atelier s'est effectué selon ces cinq grandes phases comportant des séances de travail en groupes homogènes (syndicats et patrons) alternant avec des séances en groupes hétérogènes:.

**Phase 1:** Un regard sur le passé qui a conduit à l'identité de ce que nous sommes.

**Phase 2:** Un examen du présent pour dégager les grands courants qui affectent notre système actuel - notre portrait collectif.



**Phase 3:** Une vision critique du présent pour cerner ce dont nous sommes fiers et également nos regrets.

**Phase 4:** L'établissement d'un scénario du futur - la vision de notre futur.

**Phase 5:** Un consensus sur le scénario et la planification d'actions à entreprendre pour réaliser ce scénario.

Un cahier décrivant chacune des phases et les exercices s'y rattachant a servi de guide pour le travail en groupes homogènes et hétérogènes. Au cours de chacune des séances de travail, les groupes avaient un fonctionnement autonome, c'est-à-dire qu'il se nommait un animateur, un preneur de note, un porte-parole et gérait leur contenu et leur processus de travail sans intervention externe. La règle du consensus était la condition à suivre par les groupes lors de leurs séances de travail.

#### **4. PREMIERS RÉSULTATS DÉCOULANT DE L'ATELIER DE RECHERCHE DU FUTUR**

Les premiers résultats de l'atelier de recherche du futur ont été la formulation d'un scénario du futur qui se concrétise autour de quatre (4) consensus ayant pour objectif d'encadrer les actions à réaliser dans le monde du travail au Saguenay-Lac-Saint-Jean jusqu'en 2005. Nous vous communiquons ces consensus qui sont travaillés présentement par les 60 participant-e-s reparti-e-s dans quatre comités d'actions.

##### **CONSENSUS 1 : Les valeurs et l'éthique à développer entre les partenaires du monde du travail**

En matière d'éthique et de valeurs devant guider les actions des partenaires du monde du travail, les participant-e-s conviennent de la nécessité de se doter d'une vision globale du développement régional basé sur des valeurs de respect, de transparence et de confiance entre les partenaires du monde de travail. Ce développement a pour objectif le plein emploi et le plein potentiel humain. Il s'agit d'une quête d'un sens plus équitable et plus humain pour gérer notre région et chacune des organisations qui la composent.

À la suite de l'atelier de recherche du futur, un premier comité a formulé une déclaration d'engagement des partenaires du travail du Saguenay-Lac Saint-Jean. Cette déclaration a été

acceptée d'une façon consensuelle par les partenaires au cours d'une rencontre, tenue le 25 juin 1998.

## **CONSENSUS 2 : L'organisation du travail**

Pour assurer une meilleure gestion de l'amélioration continue de leur développement, les entreprises de la région doivent continuellement rechercher à faire les choses différemment en modifiant leur organisation du travail ou leur façon de jouer leur plan de match. Au cœur des préoccupations des partenaires du travail lorsqu'ils changent l'organisation du travail de leur entreprise, devraient alors se retrouver la notion de concertation visant à chercher et à implanter des solutions procurant un bénéfice mutuel à l'organisation et aux employés (avoir une vision gagnante/gagnante). La concertation amènera ainsi une plus grande implication et responsabilisation de tous les partenaires du monde du travail. Une meilleure organisation du travail élaborée en concertation dans chacune des entreprises des secteurs publics et privés de notre région se traduira inévitablement par un enrichissement global des individus et un meilleur fonctionnement dans ces entreprises.

Un comité élabore actuellement la création d'un consortium de recherche et d'intervention sur les nouvelles formes d'organisation du travail.

## **CONSENSUS 3 : Les infrastructures de soutien au travail**

Sans en déterminer la constitution exacte, les participant-e-s à la session de travail ont identifié la nécessité de créer une sorte d'organisme de vigie (sous forme d'un guichet unique) qui viendrait en support au monde du travail dans la région. L'organisme en question aurait un rôle de "**gardien des valeurs**" exprimées par les partenaires tout en assumant des fonctions visant à la mise en place d'un développement socio-économique axé sur la dimension humaine, c'est-à-dire sur le développement d'infrastructures sociales tenant compte des valeurs profondes des différents acteurs.

Un comité prend la relève du comité sur la déclaration d'engagement afin d'assurer, d'ici automne-98, un plan de diffusion et d'adhésion des personnes et des organisations de la région à cette déclaration.

## **CONSENSUS 4 : Emploi - main d'oeuvre**

Au cours de l'atelier de recherche du futur, les participant-e-s ont retenu que l'accessibilité au marché du travail pour tous et toutes, le déploiement et l'adaptation de la main-d'oeuvre ainsi que les apprentissages des aspects techniques et culturels du partenariat sont des éléments essentiels retenus au chapitre de la main-d'oeuvre. Tous ces aspects prendront racine dans la qualité du partenariat implanté dans les entreprises ainsi que dans les formes d'organisation du travail employées pour atteindre l'objectif ultime du plein-emploi.

Le travail sur ce consensus est partagé avec la direction régionale du ministère de l'emploi et de la solidarité.

À ce jour, en plus des consensus composant le scénario du futur, le résultat le plus marquant obtenu par la concertation des partenaires du travail est la déclaration d'engagement qui servira de guide aux actions des personnes et des organisations du Saguenay-Lac Saint-Jean.

### **DÉCLARATION D'ENGAGEMENT DES PARTENAIRES DU TRAVAIL DU SAGUENAY—LAC-SAINT-JEAN**

**ATTENDU QUE** le développement de notre région vise prioritairement le développement de l'emploi ;

**ATTENDU QUE** le chômage et l'exclusion de personnes et de groupes de personnes ne favorisent pas la croissance économique et le développement social ;

**ATTENDU QUE** nos discussions entre partenaires du travail ont soulevé de nombreuses inquiétudes au sujet de l'intégration des jeunes au marché du travail ;

**ATTENDU QUE** des femmes et des hommes, partenaires du travail au Saguenay—Lac-Saint-Jean, voient la nécessité de se concerter relativement aux rapports qu'ils entretiennent entre eux et à ceux qu'ils voudraient développer au cours des prochaines années afin de soutenir le développement de notre région ;

**ATTENDU QUE** la présente déclaration d'engagement est un guide ou une référence qui vise à créer un consensus, le plus large possible, autour d'objectifs et d'intérêts communs régionaux qui doivent se transposer dans la réalité et respecter les modes de fonctionnement de chaque organisation ;

**ATTENDU QUE** toutes les personnes et les organisations qui ont un intérêt pour le travail sont invitées à adhérer, librement, à la présente déclaration d'engagement et qu'elles sont responsables de sa mise en oeuvre par l'utilisation de moyens et de mécanismes appropriés.

## **LES PARTENAIRES DU TRAVAIL DÉCLARENT CE QUI SUIT:**

### **NOTRE RÉGION**

Nous, les partenaires du travail du Saguenay-Lac-Saint-Jean, misons sur le développement de notre région et voulons continuer à bâtir une société régionale équitable, sans exclusion, efficace et ouverte sur le monde.

Nous croyons que la concertation des partenaires du travail est un avantage stratégique majeur pour susciter l'investissement et soutenir le développement économique et social de notre région.

### **NOTRE VISION**

Chaque personne est en droit d'aspirer au travail. La pauvreté et l'exclusion sont parmi les préoccupations majeures qui relèvent de notre responsabilité individuelle et collective.

La solidarité, la coopération et la concertation sont nécessaires à la mise en place d'une société régionale juste et équitable visant le plein emploi et la valorisation de nos ressources.

### **NOS VALEURS**

Pour nous, le travail est une valeur fondamentale qui permet la valorisation des personnes et leur contribution au développement des organisations et de la société.

Nos relations de partenaires du travail sont fondées et se développent autour de l'intégrité, de la confiance, du respect mutuel, de la transparence et de la coopération entre les personnes et les organisations. Nos actions et décisions sont guidées par ces valeurs et témoignent de notre engagement.

## **NOS MOYENS**

En privilégiant des communications ouvertes et transparentes, le développement des compétences et la participation des employés au processus décisionnel dans le cadre de leur travail, ainsi que des mécanismes de concertation dans nos organisations, nous favorisons l'amélioration de la qualité de vie au travail et l'atteinte de nos objectifs respectifs tout en reconnaissant nos intérêts communs.

Nous reconnaissons l'importance d'instaurer et de développer des mécanismes et infrastructures qui assurent la promotion et le développement de nos valeurs et qui contribuent à la réalisation des engagements et objectifs auxquels nous avons souscrits et qui soutiennent notre vision.

## **EN FOI DE QUOI, NOUS NOUS ENGAGEONS À METTRE EN OEUVRE ET À PROMOUVOIR TOUS LES MOYENS APPROPRIÉS À LA RÉALISATION DES ENGAGEMENTS DES PARTENAIRES DU TRAVAIL.**

Ces consensus et cette déclaration d'engagement démontrent l'implantation progressive d'une culture de concertation à la grandeur de la région du Saguenay-Lac Saint-Jean. Ils illustrent que, d'ici 2005, les partenaires du travail seront en mesure de relever le défi de développer par des actions précises un avantage stratégique régional basé sur les ressources humaines en misant sur la qualité des interactions et de la concertation dans le monde du travail.

## **CONCLUSION**

Jusqu'à maintenant le travail des partenaires du travail du Saguenay-Lac Saint-Jean s'est réalisé sans grande publicité. Il était important de prendre tout le temps voulu pour donner des assises plus solides à une culture de concertation patronale/syndicale devant s'étendre à la grandeur de la région. Ayant réussi en grande partie cet arrimage syndical/ patronal, nous commencerons à rendre plus visible nos actions. À l'automne-1998, les partenaires du travail du Saguenay-Lac Saint-Jean vont implanter deux actions majeures :

**1) *La réalisation d'une démarche de diffusion et d'adhésion de personnes et d'organisations à la déclaration d'engagement des partenaires du travail***

Cette déclaration constitue un énoncé de la culture de concertation devant guider et donner un sens aux actions quotidiennes des personnes et entreprises de la région qui y adhéreront. Nous pourrons alors diffuser sur les plans régional, national et international que les personnes et les entreprises de la région du Saguenay-Lac Saint-Jean valorisent une culture de concertation. Par conséquent, il deviendra plus évident d'investir dans une région ayant pour force la concertation syndicale/patronale.

**2) *La création d'un consortium de recherche et d'intervention portant sur les nouvelles formes d'organisation du travail dans les organisations.***

Des entreprises de la région implantent depuis le début des années 1990 de nouvelles formes d'organisation du travail basée sur une plus grande responsabilisation et implication des travailleurs aux mécanismes de prise de décision dans les secteurs d'activités les concernant (ex. les équipes responsabilisées de travail). Ce consortium visera à aider les entreprises de la région dans la recherche et dans l'implantation de stratégies mettant en place de nouvelles formes d'organisation du travail. Dans ce sens, nous voulons actualiser un document récent (1997) du Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre qui précise les défis importants à relever pour les entreprises qui veulent procéder à une réforme globale et intégrée de l'organisation et des relations du travail.

Nous souhaitons que la culture de concertation qui se développe entre les partenaires du travail représente la condition essentielle pour relever les défis de l'économie, de l'entrepreneurship et de l'emploi. En effet, pour contrer l'exode de l'expertise des jeunes formés dans nos institutions d'enseignement, il faut continuer d'améliorer la qualité de la concertation entre les partenaires du travail de notre région. Nous pouvons peut-être rêver que les actions entreprises par les leaders syndicaux et patronaux conduisent à faire du Saguenay-Lac Saint-Jean la région du Québec la plus

attractive pour les investissements, pour la création d'entreprises et pour la mise à contribution de l'intelligence de nos jeunes femmes et hommes formés dans nos cégeps et notre université.

## Références

BUNKER, B.B. et B.T. ALBAN, *Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change*, New York: Business/Management, 1996.

DESCHÊNES, P. et G. MARTEL, «Alcan et la stabilité opérationnelle: étude de cas», *Effectif (magazine de l'ordre des conseillers en relations industrielles du Québec)*, vol. 1, no. 2, p. 23-34, 1998.

Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre, *Document de réflexion: une nouvelle organisation du travail*, Gouvernement du Québec, 1997.

WEISBORG, M.R., Why Future Searching Works (So Fast), *At Work: Stories of Tomorrow's Workplace*, July/August 1992.

WEISBORG, M.R., *What Is a Future Search Conference ?* - SearchNet - 4101 Kelly Drive, Philadelphia, PA 19129 - 215 951-0300.