

Actes du 14^e colloque de l'AQPC

ÉVALUATION ! ÉVOLUTION ?



Où s'en va le collégial ?

7B27

L'évaluation dans le cadre d'une négociation sur l'organisation du travail

par
LEGAULT, Jacques
président
Fédération du personnel professionnel des collèges
TROTTIER, Réal
président
Fédération des enseignantes et enseignants de CEGEP



Association québécoise
de pédagogie collégiale

L'ÉVALUATION DANS LE CADRE D'UNE NÉGOCIATION SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Jacques Legault FPPC (CEQ)
Réal Trottier FEC (CEQ)

L'organisation du travail dominante dans les collèges nous apparaît généralement fondée sur une hiérarchisation excessive des fonctions administratives, sur la division du travail, sur la séparation entre ceux qui décident et ceux qui exécutent et, d'une façon plus générale, sur un climat de méfiance plus ou moins répandu dans la plupart des relations du travail. On peut alors comprendre que dans un tel contexte, toute tentative de mettre en place des politiques d'évaluation du personnel sera d'emblée perçue comme la volonté d'exercer unilatéralement un contrôle administratif sur des individus et ne suscitera qu'encore plus de méfiance. Dans un tel contexte, les administrations chercheront, par ces politiques, à resserrer les contrôles et le personnel aura le réflexe bien compréhensible de se refermer sur son travail et de développer une conception de l'autonomie incompatible avec celles de reddition de compte et de collégialité. Dans un tel contexte, les administrations continueront de ne pouvoir rendre compte du travail qui se fait dans les collèges, le personnel verra encore plus son travail méconnu et dévalorisé, les parties s'enliseront encore plus dans des positions isolées et opposées et l'évaluation ne servira, tout au plus, qu'à montrer patte blanche à la commission d'évaluation.

Vue ainsi, la situation actuelle a un peu les allures d'un système bloqué dont les différents acteurs sont en quelque sorte emprisonnés dans des définitions très restrictives de leurs rôles. C'est pourquoi nous pensons que, malgré toute l'importance que revêt la question de l'évaluation, le premier travail que nous devons faire est d'examiner l'organisation du travail pour en modifier, par la négociation, les aspects qui nuisent au fonctionnement des collèges. Peut-être est-ce par ce biais qu'il sera possible de trouver une issue à notre situation qui rend difficile d'implanter des politiques d'évaluation du personnel qui soient autre chose que des contrôles administratifs.

REPENSER L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Réorganiser le travail, cela veut certainement dire remettre en question de larges pans du système actuel et la façon dont il est géré. Face aux notions de méfiance, de fermeture, de contrôle, il est nécessaire, croyons-nous, de mettre de l'avant celles de partage des compétences, de coordination des actions, de gestion participative et de démocratisation des institutions.

Si de tels changements sont nécessaires pour concevoir des politiques d'évaluation et permettre leur implantation, on voit aussi que ces changements visent, plus globalement, l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des services.

À la CEQ, ce travail est déjà amorcé. En effet, dès le début de l'implantation du renouveau, les fédérations et les syndicats de personnel des collèges qu'elles représentent ont mis de l'avant un modèle de syndicalisme de proposition et de participation aux décisions et nous entendons poursuivre ce type de démarche dans les négociations nationales et locales qui débutent. Mais le travail n'est pas facile puisqu'il oblige à une remise en question de nos façons de faire, remise en question qui ne peut se faire par une seule des parties en cause. Par ailleurs, le concept même d'organisation du travail, comme objet de négociation, déborde largement les cadres d'une négociation traditionnelle et ne saurait, de ce fait, se limiter aux seuls aspects du travail qui sont régis par les conventions collectives.

Mais surtout, nous ne saurions repenser l'organisation du travail pour la mettre dans la perspective des valeurs de confiance, de reconnaissance, de partage des compétences et de participation aux décisions si le processus de négociation utilisé continue de se fonder sur la méfiance et sur la stricte défense de positions de principe.

LA NÉGOCIATION PAR RÉOLUTION DE PROBLÈMES

La défense des droits et des intérêts du personnel des collèges demeure la préoccupation première des organisations syndicales qui les représentent mais si l'exercice de ce mandat passe par la réorganisation du travail, il faudra, croyons-nous, élargir le champ de la négociation au-delà des sujets circonscrits par les conventions collectives.

De plus, la tendance des gouvernements à procéder par prolongation des conventions collectives et, parfois même, par décret, nous incite à penser que si la négociation est un droit, c'est un droit qu'il nous faut reconquérir.

Enfin, la réticence de plus en plus marquée des syndiqués à se mobiliser et à mettre en branle des moyens importants pour obtenir des résultats souvent assez

décevants nous pousse à rechercher une alternative au mode traditionnel de négocier.

Donc, élargissement de l'objet de négociation, un droit à reconquérir et une façon de faire à renouveler.

Le mode traditionnel de négociation repose essentiellement sur des positions bien établies, précises, consignées dans des clauses de type juridique: chaque partie présente son cahier sous la forme de demandes et d'offres et nous échangeons sur ces textes. Or, nous voulons aujourd'hui régler des problèmes qui, croyons-nous, se posent aussi bien pour les administrations que pour le personnel. Nous voulons outrepasser les sujets qui relèvent de la convention collective, aborder ceux qui, jusqu'à maintenant, sont considérés comme relevant du "droit de gérance". En somme, nous voulons tout remettre en question de ce qui touche les relations réelles qui existent entre les catégories de personnel, entre le personnel et l'administration.

Depuis une vingtaine d'années, les experts en négociation sur l'organisation du travail nous proposent un modèle différent de pourparlers qu'on nomme négociation par résolution de problèmes.

Ce mode repose sur les principes suivants:

- traiter séparément les questions de personne et le différend. En d'autres mots, traiter d'un problème et non du contexte qui entoure les pourparlers;
- se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions c'est-à-dire porter notre attention sur les objectifs réels de chacune des parties et non sur des positions de principe;
- imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel, c'est-à-dire ne pas chercher à gagner pour gagner si des solutions aux problèmes se présentent qui satisfassent les parties;
- exiger l'utilisation de critères objectifs, c'est-à-dire poser le problème et ses solutions à partir d'information et de données les plus précises possibles.

Par ailleurs, ce type de négociation exige des parties en présence essentiellement trois choses:

- a) que chacune connaisse bien et adhère entièrement à ce type de négociation pour que s'instaure un minimum de confiance mutuelle; pour que, de part et d'autre, on puisse mettre sur la table toutes les données d'un problème. Cela signifie que chacune des parties ou mieux, les deux ensemble, soient préalablement formées à ce type de négociation;
- b) que toute l'information nécessaire soit disponible;
- c) qu'on prévoit des mécanismes de médiation en cas d'impasse entre les parties.

Enfin, une négociation par résolution de problème se déroule généralement selon les étapes suivantes:

1- Identification et énumération des situations insatisfaisantes auxquelles on souhaite trouver des solutions

Il ne s'agit pas ici d'analyser chacune des situations insatisfaisantes ni de voir si une solution réaliste peut être trouvée mais plutôt de bien les identifier et les énumérer. Pendant cette étape, outre l'identification des problèmes, nous devons les décrire précisément et essayer d'en diagnostiquer les causes.

2- Établissement des priorités

À cette étape, nous devons placer nos problèmes par ordre de priorité selon nos critères et ensuite, tenter d'harmoniser notre liste avec celle de l'autre partie pour établir l'ordre dans lequel les sujets seront négociés.

3- Inventaire des solutions

Cet inventaire des solutions doit se faire sans contrainte. Il ne s'agit pas ici d'analyser ou de critiquer mais bien plutôt de trouver le plus grand nombre de solutions, toutes farfelues qu'elles puissent sembler. Ensuite, il s'agit d'évaluer ces solutions en considérant un certain nombre de leurs aspects comme les ressources qu'elles nécessitent, celles qui existent, leurs effets, le contexte, etc.

4- Le choix d'une solution

Évidemment, la solution choisie devra faire l'objet d'une acceptation des parties. Inversement, la difficulté ou l'impossibilité de trouver une solution découle souvent de ce qu'une ou des étapes précédentes n'ont pas été bien franchies. Cela peut souvent obliger le retour à la première étape.

5- Élaboration d'une méthode d'implantation de la solution

D'abord, il faut faire l'inventaire des moyens pour implanter la solution en tenant compte de différents facteurs comme le coût, les caractéristiques de la situation, les personnes visées, etc.

6- L'évaluation et le contrôle de la solution retenue

Il s'agit ici de suivre le déroulement de l'implantation de la solution retenue, en dépister les effets, vérifier si la solution règle le problème et réajuster le tir si nécessaire.

L'ÉVALUATION ET LES ORIENTATIONS ENVISAGEABLES

Du côté des fédérations syndicales affiliées à la CEQ et qui représentent le personnel des collèges, les mandats d'aller dans le sens des négociations sur l'organisation du travail par la méthode dite de résolution de problème sont maintenant votés par les membres et par les instances et, dans le cas de la FEC, ces mandats font même l'objet de décisions du Congrès de juin 1994. Mais les négociations proprement dites ne débutent qu'à peine. Il est donc encore trop tôt pour en évaluer les résultats mais, advenant un déroulement positif de cette démarche, nous pensons que cela aura des effets intéressants sur le climat de travail et permettra des relations fondées sur un minimum de confiance mutuelle.

Si donc une telle démarche est possible et qu'elle a les effets escomptés sur le climat des relations du travail, des discussions sur des questions comme celle de l'évaluation auraient plus de chances d'aboutir à des résultats satisfaisants.

Mais, sans présumer des décisions qui se prendront sur la question de l'évaluation, on peut dès maintenant penser que les discussions se feront sur la base de quelques constats:

- l'élaboration et l'implantation des politiques de gestion du personnel et partant, d'évaluation, sont obligatoires en vertu des lois encadrant le renouveau;
- l'évaluation est nécessaire et ce, à tous les niveaux de collégialité;
- l'élaboration et l'implantation des politiques de gestion du personnel devront être consensuelles et nécessiteront de ce fait la participation et l'adhésion des administrations et de toutes les catégories de personnel concernées.

Mais surtout, il ne faudra jamais perdre de vue les liens très étroits qui relient la nature des politiques de gestion du personnel dont pourront se doter les collèges et le type d'organisation du travail qui y prévaut.

Pour information
Jacques Legault FPPC (CEQ)
Réal Trottier FEC (CEQ)
514-356-8888