

# **Rapport sommaire final**

## **Séminaires régionaux sur le milieu de travail en évolution 1999-2000**

## **Rapport sommaire final**

### **Séminaires régionaux sur le milieu de travail en évolution – 1999-2000**

---

Depuis quelques années, le Centre syndical et patronal du Canada examine le phénomène de l'évolution du monde du travail en se concentrant sur les secteurs et les milieux de travail canadiens. L'éventail des sujets examinés a compris l'adaptation, les nouveaux régimes de travail, les heures de travail et les conséquences de l'évolution démographique.

En novembre 1998, le Centre a organisé le Séminaire national sur le milieu de travail en évolution. Ce séminaire a permis aux représentants du patronat, des syndicats et du gouvernement de dégager les nouvelles tendances; d'examiner leurs conséquences dans le milieu de travail et de chercher des solutions novatrices, en particulier à l'égard des pratiques en milieu de travail. L'une des conclusions claires de ce séminaire était la nécessité de documenter systématiquement ces expériences précieuses et de partager les leçons tirées avec d'autres milieux de travail confrontés à des situations semblables dans d'autres régions du pays. Une deuxième conclusion était la nécessité perçue de permettre aux gens dans les régions de se réunir pour discuter de questions ayant une perspective locale.

Le Centre syndical et patronal du Canada a donc organisé deux séminaires régionaux sur le milieu de travail en évolution, en faisant fond sur le séminaire national. Les séminaires régionaux ont eu lieu à Saskatoon (novembre 1999) et à St. John's (février 2000) et ont été subventionnés par le gouvernement fédéral (par l'entremise du Programme de partenariat syndical-patronal de DRHC) ainsi que par les gouvernements provinciaux de la Saskatchewan et de Terre-Neuve. Les fédérations du travail ainsi que des associations professionnelles de la Saskatchewan et de Terre-Neuve ont également apporté leur aide.

Les séminaires régionaux avaient pour but d'élargir le processus de consultation aux niveaux régional et local et de faire participer les représentants du patronat et des syndicats, les enseignants et les formateurs, les chercheurs et les universitaires, ainsi que les fonctionnaires. Les séminaires visaient aussi à favoriser les échanges d'information et des discussions entre les intéressés sur l'évolution de la nature du travail. Les études de cas étaient tirées directement de la région et ont procuré les données concrètes sur lesquelles se sont fondées les discussions.

Les aspects particuliers de l'évolution de la nature du travail qui intéressent le Centre syndical et patronal du Canada sont comment parvenir à un meilleur équilibre entre les responsabilités professionnelles et familiales et comment gérer les conséquences du vieillissement de la main-d'œuvre. Les questions relatives au travail et à la famille ont été discutées aux deux séminaires, mais plus en profondeur à celui de Saskatoon. Le gouvernement de la Saskatchewan a déjà lancé un programme relatif au travail et à la famille, et les exposés tentaient de faire avancer encore plus la réflexion. À Terre-Neuve, où la proportion de travailleurs âgés est plus élevée que la

moyenne nationale, des cas ont été présentés afin de faire ressortir ces préoccupations. Les deux séminaires ont également examiné des préoccupations particulières de la région, qui sont décrites ci-dessous.

La structure des séminaires régionaux était identique. Chaque séminaire comportait un discours liminaire visant à situer le contexte du changement et à dégager des problèmes régionaux particuliers; des études de cas qui fournissaient des données concrètes sur les réactions au changement dans la région; et deux tables rondes.

## **Séminaire de Saskatoon – 23 et 24 novembre 1999**

---

Le séminaire a attiré 75 personnes, du patronat, des syndicats et du gouvernement, et s'est concentré sur les questions suivantes :

- Équilibrer les responsabilités professionnelles et familiales. Depuis le début du programme Work and Family Initiative du gouvernement de la Saskatchewan en 1998, on souhaite élargir cette question et trouver des solutions aux pressions croissantes que subissent les familles pour concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales.
- Évolution démographique de la main-d'œuvre. Ce thème inclut le vieillissement de la main-d'œuvre et ses conséquences sur l'offre future de travailleurs. Un lien entre le travail et la famille a également été constaté, vu que les soins à donner à des parents âgés seront probablement une réalité de plus en plus importante à l'avenir.
- L'emploi et la formation des Autochtones. Même si la population jeune grandit beaucoup plus vite chez les Autochtones que chez les Non-autochtones, la participation de jeunes Autochtones dans la population active est plus faible et le chômage est plus élevé que dans la population non autochtone. Pour encourager la participation des jeunes dans la population active et les milieux de travail, il faudra tenir compte de diverses différences culturelles.
- Le milieu de travail en évolution dans les petites et moyennes entreprises, qui jouent un rôle crucial dans la province et représentent 43 p. 100 de l'emploi.
- Les défis que doivent relever les entreprises établies dans des régions rurales pour trouver et garder des travailleurs. L'effet conjugué de la population rurale qui quitte les régions rurales et de la crise économique des agriculteurs de la Saskatchewan a créé des difficultés particulières pour ceux qui ont aussi un emploi agricole, puisqu'ils doivent parcourir de grandes distances pour se rendre dans les centres urbains où se trouvent les emplois.

## Cas

### Mid-West District Health, section locale 333 du Service Employees International Union et Saskatchewan Union of Nurses

Le cas présentait les pressions que subit une main-d'œuvre surtout féminine qui a de plus en plus de mal à concilier les responsabilités professionnelles et familiales. Un grand nombre d'employés souhaitait travailler moins d'heures, mais les syndicats craignaient que le passage au temps partiel ne réduise le nombre de postes à plein temps. L'employeur souhaitait un traitement uniforme des demandes de réduction des heures de travail, tant du point de vue de la façon dont les réductions sont gérées que des conséquences sur l'attribution des quarts de travail.

Face à ces pressions, les syndicats et l'employeur ont conçu un programme d'emplois partagés. Un employé fait une demande d'emploi partagé, que le syndicat et l'employeur doivent approuver. Les demandes sont acceptées dans la mesure où il est possible concrètement de le faire. L'entente prévoit également des dispositions relatives aux avantages sociaux, aux droits de retour à un emploi à plein temps, à l'ancienneté et aux procédures de rappel.

Le partage d'emploi a débuté comme projet pilote et est devenu un programme d'application provinciale pour les sections locales du SUN et du SEIU. Un sondage mené auprès des participants et de l'employeur a révélé que le programme est populaire. Les employés se sentent mieux en mesure d'équilibrer leurs responsabilités professionnelles et familiales. Les gestionnaires ont constaté une influence positive sur l'attitude des travailleurs. Le programme a également permis aux syndicats de maintenir le nombre de postes à plein temps.

Ce cas est important parce que le patronat et les syndicats ont pu atteindre leurs objectifs tout en permettant aux individus de mieux équilibrer leurs responsabilités professionnelles et familiales. Les syndicats, le patronat et les employés visés considèrent que tout le monde y gagne. Le fait que cette coopération a été possible sur une petite échelle dans un contexte de compression des budgets provinciaux et de relations du travail difficiles au niveau provincial est d'autant plus remarquable.

### Cogema Resources et section locale 48-S du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier

Cogema exploite plusieurs mines dans le nord de la Saskatchewan et, dans le cadre de son plan de mise en valeur des mines, elle devait optimiser la formation, l'emploi et les horizons de carrière de la population du Nord. Plus de 95 p.100 de la population du Nord est autochtone. Avec l'appui du syndicat et en collaboration avec les Premières Nations de la région, la compagnie a pris plusieurs mesures.

Afin d'optimiser le recrutement dans les collectivités visées, deux bureaux régionaux ont été établis pour suivre les demandes d'emploi des citoyens du Nord; tenir une base de données sur les compétences et les emplois et jumeler les compétences aux emplois disponibles à la mine. La convention collective contient des clauses relatives au recrutement, à la formation et aux possibilités d'avancement préférentiels des gens du Nord.

L'éducation et la formation ont été des éléments déterminants. Les établissements d'enseignement et l'industrie travaillent avec les commissions scolaires du Nord afin de promouvoir un intérêt en sciences et en mathématiques, des domaines dans lesquels les employés du Nord sont généralement faibles. Des prix honorifiques, des bourses et des programmes d'initiation au travail sont également en place. Une entente de formation multipartite entre le gouvernement fédéral, la province, les établissements d'enseignement, les sociétés minières et les organisations autochtones, afin de réduire les obstacles scolaires et professionnels à l'emploi et à accroître l'alphabétisation sont en place depuis 1993.

Depuis les années 80, plus de la moitié de l'effectif de Cogema est donc formé de gens du Nord, qui représentent plus de 90 p. 100 des effectifs d'exploitation et de services de soutien. La compagnie a également constaté une amélioration notable des niveaux d'instruction des gens du Nord aux postes de débutants.

Ce cas est important puisqu'il illustre le type d'initiatives qui peut à la fois mieux préparer les Autochtones à travailler et les encourager à trouver de bons emplois. Cet aspect est particulièrement pertinent, compte tenu de l'importance démographique croissante des jeunes Autochtones au Canada et surtout en Saskatchewan.

### Doepker Industries

Doepker est un fabricant non syndiqué établi dans une région rurale de la Saskatchewan. Cette société a grandi rapidement dans les années 90, ce qui a posé d'importantes difficultés de recrutement et de maintien en poste tout en réduisant la souplesse des horaires de travail (afin de permettre aux travailleurs de concilier les obligations de l'agriculture) et une perte générale de l'esprit d'équipe. Il en est découlé une hausse des coûts et un déclin de la qualité.

Un examen interne a déterminé que l'organisation du travail ne convenait plus à une entreprise plus grande et en expansion constante, qui trouvait sa main-d'œuvre principalement dans une population rurale. La société a donc réorganisé son système de production caractérisé par trois quarts en un régime de deux quarts échelonnés sur 18 heures. Elle a également insisté davantage sur la formation et l'acquisition de nouvelles compétences.

Il en est résulté une hausse de l'efficacité dans toutes les usines – l'entreprise produit désormais davantage en deux quarts qu'elle le faisait en trois. En outre, elle a abaissé de manière spectaculaire le roulement du personnel et amélioré le moral de son effectif. Des aménagements ont été prévus pour les travailleurs qui ont des familles, et les travailleurs qui doivent s'occuper d'une exploitation agricole jouissent d'une certaine souplesse dans leurs horaires de travail.

Le cas illustre les problèmes des milieux de travail en expansion, en particulier dans les régions rurales, ainsi que la nécessité de modifier considérablement l'organisation de la production afin de trouver des solutions aux problèmes de recrutement, de moral bas et d'inefficacité.

## **Séminaire de St. John's – 9 et 10 février 2000**

---

Le séminaire a attiré 54 personnes, du patronat, des syndicats et du gouvernement, et s'est concentré sur les questions suivantes :

- Le vieillissement et les caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre. Terre-Neuve a une population active plus âgée que celle des autres provinces. La nécessité de planifier correctement le remplacement des retraités deviendra donc de plus en plus importante à l'avenir.
- S'assurer que les compétences pertinentes existent dans les milieux de travail. On a l'impression que les employeurs donnent très peu de formation. En outre, la formation subventionnée par le gouvernement s'adresse généralement aux chômeurs ou ceux qui ne font pas partie de la population active. Il y a également une pénurie de normes de formation, d'accréditation professionnelle et de certification dans de nombreuses industries de la province.
- Travail et famille. Comme dans les autres provinces, de nombreux travailleurs ont du mal à équilibrer les responsabilités professionnelles et familiales. À Terre-Neuve, la pression qui oblige à « se débrouiller » tant bien que mal est plus forte parce que le taux de chômage est plus élevé dans cette province.
- Nouveaux régimes de travail pour favoriser le recrutement et le maintien en poste. Dans certaines industries, en particulier le secteur de la haute technologie, les employeurs ont du mal à trouver et à garder des employés qualifiés. Afin d'attirer ces travailleurs, il faudra offrir des conditions de travail différentes.
- Importance de garder les jeunes dans la province. Depuis 1992, Terre-Neuve a perdu 40 000 habitants, des jeunes pour la plupart, qui ont émigré dans d'autres provinces. Dans la province, les jeunes travailleurs semblent moins capables de trouver des programmes pour acquérir de nouvelles compétences.

### **Cas**

#### **Secteur de la construction**

Ce cas a fait ressortir les réactions, dans le secteur de la construction, aux pressions exercées par le vieillissement de la main-d'œuvre et la retraite imminente d'un grand nombre de travailleurs qualifiés; par les pénuries de compétences dans de nombreux métiers et par l'absence de normes et d'un système de formation intégrés dans la province.

Un accent tout particulier a été placé sur une démarche concertée pour répondre à ces besoins. Ainsi, il existe un fonds de formation en fiducie, financé par des retenues dans le cadre du régime de rémunération. Ce fonds sert à construire des installations de formation et à acheter de l'équipement pour les cours. Ces cours sont offerts gratuitement aux membres actuels du syndicat

du métier en question. Avec la participation des entrepreneurs et des associations d'employeurs, les syndicats peuvent concevoir des programmes pour rendre leurs membres plus employables.

Un grand nombre de travailleurs ont reçu la formation structurée offerte par les syndicats, qui constitue une grande contribution dans les nouveaux programmes de formation du secteur de la construction. Les travailleurs sont plus employables et les entrepreneurs profitent des normes élaborées expressément en fonction des besoins de construction futurs de la province.

La caractéristique importante de ce cas est une formation donnée par l'entremise d'un fonds en fiducie autofinancé, qui a permis aux syndicats et aux travailleurs de structurer les cours en fonction de leurs besoins liés à de nombreux départs à la retraite imminents et aux nouveaux projets de construction dans la province. La participation des employeurs permet également de façonner les programmes de formation de manière à répondre aux besoins futurs.

### Compagnie minière IOC et section locale 5795 des Métallurgistes unis d'Amérique

La Compagnie minière IOC est un grand producteur de minerai de fer, qui exploite à très long terme une mine de grande envergure à Labrador City. Les relations entre la compagnie et le syndicat ont été houleuses, en particulier dans les années 70 et 80. L'âge moyen des employés d'IOC est de 48 ans et 70 p. 100 des employés seront admissibles à la retraite au cours de la prochaine décennie. Le remplacement de ces travailleurs était une grande préoccupation de la compagnie, qui souhaitait également améliorer la productivité. Le syndicat désirait que ses membres deviennent plus employables en ayant les bonnes compétences et souhaitait également que la viabilité de Labrador City soit maintenue en encourageant le remplacement des travailleurs qui partent à la retraite par de jeunes travailleurs. La nécessité d'accroître la participation des femmes au sein de la population active était également reconnue par les deux parties.

Une approche de négociation fondée sur les intérêts a été adoptée pour trouver des solutions au problème du vieillissement de l'effectif. Une stratégie en deux volets a été convenue. Elle comprenait un programme dynamique de départ à la retraite au cours des cinq prochaines années, afin d'encourager les travailleurs âgés à prendre leur retraite tôt, et l'élaboration d'un programme de formation visant à permettre aux futurs travailleurs d'acquérir les compétences qui seront exigées dans l'industrie.

Le syndicat et l'employeur, de concert avec le College of the North Atlantic, ont élaboré les cours de formation et ont pu combler des lacunes dans certains domaines et compétences. Le programme de formation de trois ans comprend des cours en classe et des stages rémunérés aux taux de rémunération des syndiqués. Les cours sont offerts par les écoles commerciales de la province, mais il n'y a pas de garantie d'emploi à IOC. Après avoir achevé le cours, l'étudiant possède des compétences qui seront demandées par d'autres entreprises.

Conçu au départ comme une initiative syndicale-patronale, le programme de formation a évolué et est devenu une entreprise communautaire chapeauté par un Comité de perfectionnement industriel composé de représentants des organismes de développement économique et de développement de la jeunesse, de la Chambre de commerce de Labrador City, des commissions scolaires locales, des maires, des conseils syndicaux locaux et de DRHC. D'autres sociétés

minières se sont également montrées intéressées et le Comité tente de vendre les cours à d'autres organisations. Le premier groupe de 120 étudiants, dont 36 femmes, a commencé le cours en janvier 2000.

L'un des aspects les plus importants de ce cas est qu'il donne un exemple des avantages de la planification pour le milieu de travail futur. Reconnaître à l'avance les problèmes liés au remplacement des futurs retraités a permis à la compagnie et au syndicat de planifier l'avenir. Le cas est également important parce que la compagnie a accepté de former des travailleurs pour qu'ils soient employables dans d'autres entreprises en leur permettant d'acquérir des compétences qui seront demandées à l'avenir. Ces activités constituent un modèle novateur pour d'autres milieux de travail.

### xwave Solutions

Cette entreprise est une grande société canadienne de technologie de l'information (TI) établie à St. John's et formée en 1999 à l'issue de la fusion de trois entreprises. Cette société doit soutenir la concurrence dans un marché qui évolue très rapidement. Le roulement dans le secteur des TI est très élevé et le recrutement et le maintien en poste de travailleurs qualifiés est essentiel pour assurer le succès d'une entreprise. Créer un cadre de travail attrayant pour les employés est donc important pour maintenir le moral des employés et garder du personnel de qualité. Les employés avaient besoin de temps libre pour diverses raisons : responsabilités familiales, études ou tout simplement se détendre et récupérer.

Après la fusion, une équipe (appelée C4) a été formée pour examiner le cadre de travail, avec la collaboration des employés. Cette équipe comprenait des cadres et des employés de divers services et niveaux d'emploi et était chargée de définir une nouvelle culture d'entreprise et de proposer de nouveaux régimes de travail.

L'une des suggestions de C4 était un programme visant à adopter une attitude souple face aux heures de travail, y compris les horaires variables, les horaires de travail comprimé, le travail à temps partiel, les emplois partagés, le lieu de travail variable, les congés sabbatiques et les congés non rémunérés. Les employés proposent un régime particulier (et ne sont pas tenus d'indiquer la raison de leur demande), et leur demande est examinée par leur supérieur. Il est important de souligner que les régimes de travail ne doivent pas nuire à la capacité de servir les clients ni imposer des conséquences négatives sur les autres membres de l'équipe de travail.

D'abord projet pilote de six mois, ce programme a permis, d'après la compagnie, de réduire le stress et l'absentéisme et d'améliorer le moral et la productivité. Ce cas illustre le lien entre l'amélioration du cadre de travail et la capacité d'attirer et de garder des travailleurs qualifiés. Il fait ressortir également l'importance de la participation des employés dans la conception de régimes de travail souples.

## **Thèmes communs dans les tables rondes des séminaires**

---

Aux tables rondes des deux séminaires régionaux, les participants devaient répondre à plusieurs questions concernant leur milieu de travail et la mise en place d'approches concertées face au milieu de travail en évolution.

### **Problèmes généraux dans le milieu de travail**

En ce qui concerne les problèmes généraux, dans de nombreux milieux de travail, la perspective du changement provoque la crainte et la méfiance. Cette attitude est liée en partie à l'incertitude quant au changement et à la façon dont des notions comme les horaires souples et la personnalisation s'appliqueront dans les faits. La méfiance peut également découler de messages contradictoires entre les intentions et les convictions exprimées d'une organisation et les pratiques adoptées dans le milieu de travail.

Il en résulte une résistance au changement dans les milieux de travail, tant chez les cadres et les superviseurs, du point de vue des nouveaux régimes de travail ou de l'équilibre entre les responsabilités professionnelles et familiales, que chez les employés, qui craignent les nouvelles pratiques de travail et les menaces à la sécurité d'emploi.

Le stress est également un élément commun signalé dans de nombreux milieux de travail. Il est occasionné par l'insécurité d'emploi en période de restructuration et par une augmentation de la charge de travail. Il peut aussi découler de la difficulté croissante de concilier les responsabilités professionnelles et familiales.

### **Premières étapes pour résoudre les problèmes liés au milieu de travail**

Les discussions ont révélé un certain nombre d'étapes communes pour amorcer un processus concerté face au milieu de travail en évolution. L'importance primordiale de la volonté de trouver des solutions est ressortie très clairement dans les deux séminaires régionaux. Cette volonté doit caractériser les deux parties. Pour ce faire, les deux parties doivent participer au processus, autrement dit, doivent être responsables ensemble du processus.

L'information et la sensibilisation sont des éléments essentiels au début d'un processus de changement. La sensibilisation est également importante pour changer les attitudes dans le milieu de travail et promouvoir un climat de changement constructif.

Les décisions doivent se fonder sur des renseignements complets. Chaque partie doit faire des choix à partir des mêmes données. En outre, cette information doit reposer sur l'apport de tous les intéressés. C'est vital. Le processus de changement doit tenir compte des intérêts du patronat et du syndicat. En outre, chaque partie doit reconnaître la validité des intérêts de l'autre partie, sinon on n'avancera pas vraiment vers une solution concertée.

Les participants aux tables rondes ont souvent parlé de la nécessité de renforcer la confiance. C'est important non seulement pour amorcer le processus mais aussi pour le faire avancer. En agissant en fonction de renseignements complets et en respectant les intérêts des autres, la confiance peut s'instaurer, mais il est reconnu qu'il faut du temps et qu'il ne sert à rien de

brusquer les choses. Bâtir la confiance est donc un investissement qui rapportera plus tard mais qui comporte des coûts au départ.

### Rôles du patronat, des syndicats et du gouvernement

Les participants aux tables rondes ont souligné que les syndicats et le patronat doivent se faire les champions de nouvelles pratiques en milieu de travail comme les nouveaux régimes de travail axés sur les horaires et les mesures visant mieux équilibrer les responsabilités professionnelles et familiales. Ces activités feront comprendre les avantages pour le patronat et, dans les milieux de travail syndiqués, incluront ces régimes dans les négociations des conventions collectives.

Le gouvernement doit jouer trois rôles. Premièrement, il est une source d'appui financier aux programmes. Deuxièmement, il doit promouvoir de bonnes pratiques en milieu de travail à titre d'employeur exemplaire et il peut devenir un exemple à suivre et un chef de file pour les organisations du secteur privé. En se préoccupant de l'équilibre entre les responsabilités professionnelles et familiales, par exemple, il encouragera les gens à entrer dans le secteur public et améliorera le recrutement et le maintien en poste. Par conséquent, les pratiques exemplaires au gouvernement sont une façon de promouvoir des pratiques exemplaires à l'extérieur du gouvernement. Troisièmement, à titre de décideur et de législateur, le gouvernement peut favoriser la souplesse et appuyer le patronat et les syndicats en facilitant le changement dans les milieux de travail.

En ce qui concerne la formation, les participants estimaient que les rôles et les responsabilités du gouvernement, du patronat et des syndicats doivent être définis plus clairement. La question de savoir qui paie, qui est responsable et qui en profite, a été soulignée. Les participants ont généralement convenu qu'il est important que les employeurs et les travailleurs participent aux décisions de formation portant notamment sur les programmes de cours, la structure et l'accréditation.

### Mesure des progrès

Les participants devaient indiquer comment ils mesureraient les progrès dans un processus concerté de changement du milieu de travail. En règle générale, ils trouvaient important d'inclure des indicateurs qui seraient utiles à toutes les parties. Diverses indicateurs liés à la rentabilité ont été signalés, comme les taux d'absentéisme, les variations de coût et de productivité, ainsi que les taux d'accidents et les griefs. Sont également importantes les indicateurs du moral et de la satisfaction des employés, en particulier dans les entreprises de services.

Les indicateurs des processus sont également pertinents. Ainsi, l'existence d'activités de communication pour informer les gens du changement était considérée comme un indicateur d'un processus concerté vers un objectif particulier.

Un autre indicateur du progrès des politiques sensibles aux besoins familiaux se manifeste lorsque le patronat les considère comme un avantage comparatif qui peut accroître le recrutement et le maintien en poste des employés. Lorsqu'une entreprise s'efforce de se faire reconnaître

comme l'« employeur de choix », elle est consciente des avantages de cette approche. La reconnaissance des bons employeurs favorise donc les progrès.

### Principales leçons tirées

En résumé, les principales leçons dégagées dans les séminaires sont :

- Il faut pouvoir compter sur la confiance et l'engagement des personnes concernées, sinon il n'y a pas de processus crédible.
- Il est important de prendre le temps d'élaborer une stratégie exhaustive à long terme, qu'elle porte sur les responsabilités professionnelles et familiales, le vieillissement de la main-d'œuvre ou la promotion des Autochtones. Trop souvent, les gens réagissent aux événements du moment. Ce n'est qu'en reconnaissant l'importance d'un tel engagement à long terme que peut commencer le dialogue vers la résolution des problèmes. Au bout du compte, les initiatives à court terme seront insuffisantes.
- Il n'y a pas de solution unique. S'il est possible de tirer des leçons de ce qui se fait ailleurs, il n'est pas toujours possible d'imiter ces solutions. Il faut élaborer des solutions dans le milieu de travail afin de tenir compte des circonstances particulières.
- La formation est un élément essentiel pour faciliter des approches concertées face au milieu de travail en évolution. De nouvelles compétences, en particulier en gestion des ressources humaines, sont importantes dans les milieux de travail où les régimes de travail sont moins uniformes et où l'application équitable de ces régimes est cruciale pour assurer leur survie.
- Il faut des champions qui ont une vision des types de pratiques qui devraient exister dans les milieux de travail.
- Dans toute approche concertée, le comportement doit se fonder sur des renseignements complets fournis à toutes les parties.
- Il est très important de faire participer tous les intéressés dès le début d'un processus concerté.
- Les avantages pour les diverses parties doivent être démontrés afin qu'une initiative concertée puisse progresser. On s'assure ainsi dès le départ que les attentes sont réalistes.
- Il faut souvent redéfinir la culture du milieu de travail. « Les employeurs devraient cesser de récompenser les employés qui se tuent au travail. » La culture d'un milieu de travail ne devrait pas encourager les employés à faire un nombre incalculable d'heures supplémentaires. Même si cette attitude joue directement sur le désir des employés d'être reconnus et récompensés, elle se fait aux dépens de l'équilibre entre les responsabilités professionnelles et familiales. Les employés doivent sentir qu'ils peuvent refuser de faire un nombre exagéré d'heures supplémentaires sans nuire à leurs chances d'être récompensés ou reconnus.