

# La justice en milieu de travail



Principes et ligne de conduite pour les organismes  
de santé à l'heure de la restructuration

Association catholique canadienne de la santé

# La justice en milieu de travail



Principes et ligne de conduite pour les  
organismes de santé à l'heure de la  
restructuration

---

Association catholique canadienne de la santé

Données de catalogage avant publication (Canada)

Roche, James, 1955-

La justice en milieu de travail : principes et ligne de conduite pour les organismes de santé à l'heure de la restructuration

Traduction de : Justice in the Workplace.

ISBN 0-920705-32-4

1. Établissements de santé catholiques--Personnel—  
Direction. I. Association catholique canadienne de la  
santé. II. Titre.

RA975.C37R6314 1997 362.1'068'3 C97-901164-7

Concept de la page couverture : Daniel Dufour - *noir sur blanc*

Traduction : Louis Chabot

© Association catholique canadienne de la santé



Association catholique canadienne de la santé  
1247, place Kilborn  
Ottawa (Ontario)  
K1H 6K9

Tél. : (613) 731-7148

Télec. : (613) 731-7797

C. élec. : chac@web.net

Site web : <http://www.net-globe.com/chac/>

# Table des matières

<b>Introduction</b>	1
<b>Première partie - Repenser la relation employeur-personnel</b>	
1. L'organisme de santé catholique	5
2. L'enseignement social de l'Église sur le travail	9
3. Les valeurs à la base des relations employeur-personnel	14
4. Les défis posés aux dirigeants du secteur de la santé	17
<b>Deuxième partie - Suggestions de mesures et d'attitudes à adopter face à la restructuration</b>	
1. La planification des ressources humaines	23
2. La sous-traitance	25
3. Les mises à pied	28
<b>Conclusion</b>	33

# Introduction

Claire Normandeau est directrice générale d'un hôpital catholique de 200 lits. En peu de temps, à cause de la restructuration des services de santé dans sa région et des compressions importantes du financement public, elle a dû faire face à des changements massifs. Sensible aux effets de ces décisions sur le personnel, elle est pleinement consciente de l'insécurité que crée déjà la compression possible des effectifs. Comme dirigeante d'une organisation poursuivant une mission qui s'inspire des valeurs évangéliques, elle se demande : si nous ne pouvons plus garantir des emplois à vie, quelles doivent être alors nos relations avec le personnel? Comment nous assurer que l'exercice de la justice demeure central dans tous les rapports de l'organisation avec ses employés?

Hélène Poitras, 37 ans, infirmière diplômée, travaille pour cet établissement depuis maintenant 16 ans. Elle occupe un poste de conseillère à plein temps. Elle est chef de famille monoparentale et mère de trois enfants de 15, 13 et 11 ans. Cet emploi est le seul qu'elle ait occupé depuis la fin de ses études. Ayant entendu parler de la réduction imminente des effectifs, elle est remplie de craintes et d'inquiétude. Elle se dit qu'elle perdra sans doute son emploi, étant donné que plusieurs autres infirmières surveillantes possèdent un plus grand nombre qu'elle d'années d'ancienneté. Et elle se demande : Que vais-je faire? Comment me préparer à des entrevues pour un nouvel emploi — il y a si longtemps! Comment vais-je m'en tirer financièrement? Vais-je me trouver un emploi ailleurs? Pourrais-je garder ma maison? Je suis si affolée!

\* \* \*

**L**es organismes de santé catholiques s'inspirent d'une mission et d'un ensemble de valeurs uniques qui prennent toutes racine dans le ministère de guérison de l'Église. Ils constituent des communautés de service dont le but est d'assurer, d'une façon équitable et compatissante, des soins d'excellente qualité à leurs patients ou résidents.

En tant que communauté de travail, ces organismes reconnaissent les droits et les besoins de leur personnel et s'emploient à élaborer et à maintenir des relations employeur-personnel caractérisées par l'équité, la compassion et la transparence de part et d'autre.

Les deux récits qui précèdent nous montrent combien le courant actuel de compressions budgétaires et de restructuration peuvent créer des tensions au sein de ces relations et exigent des établissements catholiques qu'ils révisent constamment la manière dont ils respectent leur système de valeurs. Avec les retombées de cette masse de changements, les relations entre les organismes et leur personnel ont été profondément troublées.

Les principes directeurs présentés dans ce document ont été formulés en vue d'apporter une aide aux organismes de santé catholiques, et aux autres organismes qui partagent les mêmes valeurs, dans le contexte actuel de la restructuration et des mises à pied éventuelles. Les valeurs et les suggestions pratiques que nous y soulignons s'inspirent de l'enseignement social de l'Église catholique.

Ces principes directeurs résultent d'une consultation d'une journée que l'ACCS a tenue en juin 1996; d'un document sur les ressources humaines préparé par le Conseil de gestion du réseau de santé des r.h.s.j.; de certaines parties du *Guide d'éthique des soins de santé* de l'ACCS; ainsi que d'un travail préparé par Duane Falconer, s.j., étudiant du Regis College de Toronto, et Rosemary MacDonald, c.s.m. La partie sur la sous-traitance a été rédigée à partir d'un document préparé par Sylvia Halliday et George Webster. Notre document tient compte également de discussions tenues par les membres du conseil d'administration de l'ACCS.

Première partie

***Repenser les  
relations employeur-personnel***

# 1. L'organisme de santé catholique

**L**e souci de la santé et du bien-être des patients ou résidents ainsi que le respect de la dignité de chacune des personnes sont la raison d'être des organismes de santé catholiques et en constituent l'orientation fondamentale. Ces organismes reconnaissent le caractère central des besoins des personnes qui leur sont confiées et, dans tout leur programme de soins, se montrent conscients de l'importance à accorder aux familles, aux amis ainsi qu'à l'ensemble de la collectivité.

## UNE ATMOSPHÈRE QUI FAVORISE LA GUÉRISON

- ➔ Le ministère de guérison que doit exercer l'organisme de santé catholique se veut une expression du ministère du Christ et de son Église. Une telle oeuvre de guérison ne peut s'exercer que dans une atmosphère caractérisée par l'esprit de compassion, l'espérance et le respect de la dignité de la personne.

## UNE COMMUNAUTÉ DE SOIGNANTS

- ➔ Tous les intervenants au sein de l'organisme — administrateurs, médecins, infirmiers et infirmières, autres professionnels de la santé, employés et bénévoles — ont un rôle à jouer dans cet effort global en vue de constituer une communauté guérissante. Chaque personne comme telle est donc appelée à créer un milieu où chacun puisse ressentir le respect mutuel et l'ouverture aux préoccupations des autres.

- ➔ Il y a une différence profonde entre un organisme qui se considère comme une communauté s'inspirant de valeurs communes et un autre qui n'est fondé que sur des relations purement contractuelles et dont l'argent est le principal enjeu. Le premier est doté d'une vision et de valeurs endossées par tous ses membres et présente des niveaux plus élevés de confiance et de tolérance; il offre de meilleures possibilités d'apprentissage et requiert moins de contrôle. Les établissements de santé catholiques s'efforcent de devenir de tels milieux communautaires.

## UNE PERSPECTIVE DE FOI

- ➔ Le comportement d'ensemble d'un organisme de santé fondé sur une perspective de foi, et celui de tous ses membres — depuis le conseil d'administration et le personnel cadre jusqu'aux employés chargés de l'entretien et aux bénévoles — doit être un reflet des croyances et des valeurs fondamentales de la tradition religieuse dont il origine.

## RELIER FOI ET ÉTHIQUE

- ➔ L'éthique sert à préciser les implications pratiques de la foi sur le comportement. Dans un établissement fondé sur la foi, l'éthique va au-delà des problèmes cliniques et marque toute la culture institutionnelle et ses manifestations aux plans interne aussi bien qu'externe.

À l'interne, la façon dont l'organisme traite avec ses employés reflète la largeur et la profondeur de son engagement fondamental, et ce dernier s'exprime surtout et avant tout dans ses structures, ses politiques et ses procédures. Ces dernières

reflètent-elles sa vision fondamentale? Cet engagement a-t-il une portée évidente sur les salaires et les avantages des employés ainsi que sur la manière de procéder à la compression des effectifs? En effet, les méthodes qu'utilise un établissement pour traiter avec ses employés constituent autant d'occasions d'incorporer son système de valeurs fondé sur la foi.

## FONCTIONS DE L'ADMINISTRATION

- ➔ L'administration coordonne les multiples fonctions au sein de l'établissement d'une manière qui encourage le personnel et les patients ou résidents à former une communauté vraiment humaine.

## RELATIONS EMPLOYEUR-PERSONNEL

- ➔ Ces relations exigent l'équité et l'obligation mutuelle de rendre des comptes, de même que la reconnaissance des droits et des besoins de l'employeur et du personnel.
- ➔ Ceux qui donnent directement les soins et ceux dont le travail permet au personnel soignant de fonctionner efficacement sont considérés comme ayant une valeur égale pour la mission et les activités de l'établissement. Chacun est traité avec respect et est considéré également dans les pratiques de l'emploi.
- ➔ Les connaissances spécialisées et le jugement expérimenté des professionnels de la santé sont reconnus dans chaque domaine d'expertise ainsi que dans la collaboration qu'apportent les équipes de soignants à la consultation, à la prise de décision et aux services.

- ➔ Tous les membres de la communauté de soignants de l'établissement respectent, dans leur travail, l'orientation fondamentale de la mission de l'établissement.
- ➔ Les femmes et les hommes de toutes cultures jouissent de chances égales dans leur emploi et l'orientation de leur carrière, et ont droit à une juste rétribution pour leur travail.
- ➔ L'employeur reconnaît le droit des employés de se former en associations chargées de négocier des conventions collectives, d'assurer divers avantages à leurs membres et de travailler à bâtir une société meilleure.
- ➔ En conformité de la mission et des buts de l'établissement, la prise de décisions administratives, la planification ainsi que l'élaboration des politiques constituent des processus de participation qui engagent les gestionnaires, les professionnels de la santé, les autres employés et des représentants de la collectivité desservie.

## 2. L'enseignement social de l'Église sur le travail

L'enseignement social de l'Église prend racine dans l'Écriture ainsi que dans l'expérience que poursuit depuis toujours la communauté chrétienne dans l'application de ses valeurs et de sa tradition aux situations et préoccupations qu'elle vit dans le concret.

L'enseignement social catholique a toujours mis en valeur et tenté de promouvoir le bien commun. Depuis Vatican II, l'Église a marqué de grands progrès dans sa compréhension des obstacles, au sein de la société et des organisations, qui empêchent certains individus et groupes de personnes de participer activement au développement de la communauté humaine. Cette nouvelle vision des choses a permis la formulation de principes sociaux, dont certains sont soulignés plus bas, qui nous encouragent à nous nourrir de ces valeurs qui contribueront à promouvoir la justice et à créer un esprit communautaire dans le milieu du travail. Étant donné que le témoignage vivant est la forme d'enseignement la plus persuasive, l'Église et les organismes catholiques sont appelés à promouvoir activement ces principes sociaux dans leurs propres structures et chez leurs membres.

L'enseignement social catholique nous incite à faire la promotion — et même à prendre la défense — de la justice dans la communauté humaine toute entière. En répondant à cet appel, les organismes de

santé catholiques peuvent devenir des agents de guérison de première valeur, non seulement des personnes individuelles, mais également des grandes structures sociales qui ont trop souvent tendance actuellement à empêcher la pleine participation des personnes.

Voici une liste des thèmes développés dans l'enseignement social catholique qui s'appliquent au milieu du travail et aux organismes qui font face aux conséquences de la restructuration actuelle et à la compression éventuelle de leurs effectifs.

## **La dignité de la personne humaine**

« Nous croyons que la personne est sacrée et qu'elle est le reflet le plus manifeste de Dieu parmi nous. La dignité humaine provient de Dieu, et non de la nationalité, de la race, du sexe, de la valeur financière, ni de tout autre accomplissement humain. Tout régime doit être jugé d'après ce qu'il fait pour les personnes et par la manière dont il permet à tous de faire sa part. »

*Economic Justice for All*, Évêques catholiques des É.-U., 1986

## **La dignité de la personne humaine par le travail**

« Le travail est un bien pour l'homme — il est un bien pour son humanité — car, par le travail, non seulement l'homme transforme la nature en l'adaptant à ses propres besoins, mais encore il se réalise lui-même comme homme et même, en un certain sens, "il devient plus homme". »

Jean-Paul II, *Laborem Exercens*, 1981

## L'intendance

« En tant que sujets de la création, les humains sont également appelés à être des intendants responsables des ressources naturelles... À cette fin, il faut trouver des voies d'utilisation du capital et de la technologie propres à une exploitation plus respectueuse de la nature. »

*Réflexions éthiques sur l'avenir de l'ordre socio-économique du Canada,*  
CÉCC, 1982

## Le bien commun

« ... l'homme s'exprime et se réalise dans son activité laborieuse. Le travail possède en même temps une dimension "sociale", par sa relation étroite tant avec la famille qu'avec le bien commun... »

*Centesimus Annus, 1991*

« Comme chrétiens, nous devons nous engager dans les luttes pour la justice et participer à la construction d'une société nouvelle basée sur les principes évangéliques. Car ainsi, nous remplissons notre vocation de peuple pèlerin sur terre, participant à la Création et préparant la venue du Royaume. »

*Réflexions éthiques sur l'avenir de l'ordre socio-économique du Canada,*  
CÉCC, 1982

## La priorité du travail

« La valeur et la dignité du travail humain ont une place spéciale dans le plan divin de la création. C'est par le travail que les humains peuvent exercer leur esprit créateur, atteindre leur dignité humaine et participer au développement de leur société. Dans ce contexte, les travailleurs(es) doivent être considéré(es) comme les sujets et non les objets dans une économie donnée. Le travail humain ne devrait donc pas être traité comme une marchandise que l'on peut acheter et vendre sur le marché. Au contraire, le travail humain doit être le sujet de la production,

ayant préséance sur le capital et la technologie dans le processus de production. En effet, en vertu du principe de la préséance du travail humain, les droits fondamentaux des travailleurs(es) ont priorité sur la course aux profits et l'accumulation de machines. »

*Jalons d'éthique et réflexions sur la crise économique actuelle,*  
CÉCC, 1983

## **La subsidiarité**

Les buts d'une organisation sont atteints lorsque les membres individuels sont capables d'exercer leurs responsabilités dans leurs domaines de compétence, et sont soutenus dans leurs efforts par l'organisation.

voir *Quadragesimo Anno (79-80)*, 1931

## **L'option préférentielle en faveur des pauvres**

« Les besoins et les droits des pauvres, des affligés, des marginaux et des opprimés font l'objet d'une attention spéciale dans le plan divin de la création... Cette attitude révélée dans les Écritures, c'est "l'option préférentielle pour les pauvres". Dans un ordre économique donné, les besoins des pauvres doivent passer avant les désirs des riches. Ceci ne veut pas dire simplement plus d'aumônes pour les pauvres. C'est plutôt un appel en faveur d'une redistribution équitable de la richesse et du pouvoir entre les groupes et les régions. »

*Réflexions éthiques sur l'avenir de l'ordre socio-économique du Canada,*  
CÉCC, 1982

## La solidarité

« Quant à nous, nous encourageons tous(tes) les chrétiens(nes) à mettre en pratique l'enseignement social de l'Église sur le travail humain, en contribuant activement à renforcer et à revigorer l'action du mouvement syndical en ce sens. Cette volonté appelle de nouvelles formes de solidarité. Nous suggérons en particulier : [...]

d) aux institutions et organisations chrétiennes de prendre des moyens concrets en vue de réexaminer leurs propres politiques et pratiques d'emploi à la lumière de l'évangile et de l'enseignement social de l'Église sur les droits des travailleurs(es) et sur les syndicats. »

*L'appui aux syndicats — une responsabilité chrétienne,*  
CÉCC, 1986

\* \* \*

Ces huit thèmes ou principes forment une grille qui nous permet d'examiner les questions et problèmes particuliers au monde du travail. Bien que cet enseignement officiel de l'Église ne fournisse pas de réponses toutes faites à toutes les situations, il n'en ouvre pas moins des perspectives qui nous permettent de clarifier les valeurs et les droits à respecter.

### 3. Les valeurs à la base des relations employeur-personnel

Chaque membre du personnel d'un organisme de santé a été activement recruté, sélectionné et formé pour y exercer ses fonctions. Comme telle, cette relation d'emploi entraîne une responsabilité mutuelle : la responsabilité du membre du personnel à exercer ses fonctions conformément à la mission de l'organisme et, d'autre part, celle de l'employeur qui doit reconnaître que chaque membre du personnel apporte une contribution importante au ministère de guérison et jouit de droits fondamentaux.

À l'heure actuelle, pratiquement tous les organismes de santé au Canada doivent prendre des décisions pour s'adapter à la restructuration en cours. Pour répondre aux défis que cela pose dans le contexte de leur mission et de leurs valeurs, les établissements de santé catholiques doivent se préparer dès maintenant.

À cet effet, voici une liste de valeurs à prendre en considération en vue de s'assurer que la justice en milieu de travail demeure l'objectif fondamental dans les décisions à prendre. Ces valeurs toutefois sont interdépendantes et ne doivent pas être examinées indépendamment les unes des autres. Prises dans leur ensemble, elles offrent en effet une perspective unifiée de la justice.

## VALEURS

1. **Le respect** — Les droits et les besoins des employés doivent être reconnus dans les structures, les politiques et les procédures de l'organisme. Le personnel doit faire preuve de respect pour tous ceux qui travaillent au sein de l'organisme et pour la dignité de toutes les formes de travail.
2. **Le souci du bien-être** général de chaque personne — Il faut prendre en considération les situations personnelles de chacun au sein de l'organisation et s'y montrer sensibles.
3. **La créativité** — Il importe d'avoir le courage et la volonté d'essayer de nouvelles méthodes de gestion, d'adopter une nouvelle attitude dans les rapports avec le personnel, et de chercher de nouveaux moyens de résoudre les problèmes organisationnels.
4. **Le bien commun** — Dans les efforts de restructuration, le devoir de rendre des comptes ne doit pas s'exercer seulement envers l'organisme, mais également envers l'ensemble de la communauté, dans le sens du « bien public ».
5. **L'intendance** — L'enseignement social de l'Église en matière d'intendance exige des individus aussi bien que des établissements qu'ils reconnaissent que les biens, les actifs et les services publics n'existent que pour le bien de l'ensemble de la société. Les ressources sociales telles que les services de santé doivent être partagées entre tous et chacun. Nous ne pouvons être

les co-créateurs de Dieu que par un usage approprié de ces ressources.

6. **Une prise de décision conjointe** — La prise de décision est une responsabilité partagée entre employeur et personnel. Elle suppose de la part de la direction, l'ouverture d'esprit, la communication ainsi qu'une attitude empathique à l'endroit des employés. De la part de ces derniers, elle requiert qu'ils s'engagent à prendre des initiatives et à partager leurs expériences et perspectives. Il ne faut ménager aucun effort pour assurer une participation significative du personnel au processus décisionnel.
7. **La justice** — Lorsqu'un changement se produit, la justice doit demeurer au premier plan dans l'esprit de ceux qui font partie de l'organisme. Chacun doit s'efforcer, en prenant ses décisions, de faire preuve d'équité et de montrer tout le respect voulu pour le caractère unique de chaque situation et de chaque individu.
8. **L'adaptabilité et la flexibilité** — Accepter le changement suppose une volonté de s'adapter à des situations et à des besoins inattendus.
9. **La valorisation** — La valorisation du personnel exige, en tant que valeur, que l'organisation fournisse toutes les occasions possibles de formation et de perfectionnement à son personnel. Elle suppose également que l'établissement reconnaisse l'importance de la participation du personnel, ainsi que la nécessité d'assumer ses responsabilités en regard des moyens à rechercher pour améliorer leurs conditions de travail.

## 4. Les défis posés aux dirigeants du secteur de la santé

**C**laire, la directrice générale dont nous avons parlé dans notre introduction, fait face aux nouvelles réalités auxquelles les organismes de santé sont confrontés. Bien consciente des angoisses des membres de son personnel, comme Hélène, et engagée envers l'enseignement social de l'Église, Claire doit relever un défi de taille dans l'exercice de son leadership.

Les établissements de santé, qui ont longtemps offert la sécurité d'emploi, ne sont plus exempts des pressions qui peuvent obliger à des mises à pied. En conséquence, les rapports entre employeur et personnel sont fondamentalement changés et nous devons tous reconnaître que ce qui a été fait dans le passé ne se fera pas nécessairement dans l'avenir. La situation exige de nouvelles formes de relations patronales-syndicales.

Nous présentons, dans cette partie, une description de principes qui pourraient contribuer à établir ces nouvelles relations et à aider les organismes de santé catholiques à mieux poursuivre leur travail de restructuration.

## La créativité

- Les dirigeants peuvent soutenir et valoriser le personnel en mettant en place les politiques appropriées et des mécanismes de participation à la prise de décision à tous les niveaux de l'organisation. Dans le nouveau contexte, en effet, la structure hiérarchique traditionnelle ne fonctionne plus.
- À cette heure de grands bouleversements, la direction doit instaurer une vision que tous ceux qui ont part à l'organisation peuvent partager.
- La direction doit créer une atmosphère de créativité pour susciter de nouvelles idées et initiatives qui rencontreront les objectifs de l'organisme. Elle doit ainsi reconnaître que les risques raisonnables sont nécessaires à la créativité et à l'amélioration.
- Les dirigeants doivent, par leurs actes, faire la démonstration de leur intégrité ainsi que de leur engagement envers les valeurs fondamentales que professe l'établissement. Il est essentiel que des directives d'application de ces valeurs soient émises à tous les niveaux de l'organisation.

## Des valeurs et des objectifs clairement définis

- Les décisions doivent être prises en fonction de valeurs et d'objectifs clairement formulés.

- Dans le travail de restructuration, les valeurs et les plans d'action doivent être continuellement réexaminés en vue de s'assurer de leur pertinence. Les structures tout autant que les comportements au sein de l'organisation doivent refléter ces valeurs fondamentales.

## **Reconnaître que l'établissement ne vaut que par les personnes qui le composent**

- Une attitude de respect à l'égard du personnel est nécessaire — il ne doit pas être traité comme un acquis.
- Les besoins des personnes soignées autant que du personnel doivent demeurer prioritaires au cours de la restructuration.
- Les ressources humaines sont les plus importantes ressources de l'organisation; elles constituent un dépôt sacré et exigent un investissement. Il est nécessaire de soutenir le développement personnel des employés par des appréciations équitables et honnêtes et par des programmes de formation; des efforts doivent être faits pour leur offrir des occasions d'enrichir leurs connaissances et de se perfectionner.
- Il faut examiner les obstacles qui tendent à exclure certains membres ou groupes d'employés; favoriser l'égalité des chances; s'opposer à toute forme de discrimination, et à tout préjugé ou stéréotype.

- On doit inciter le personnel à s'engager dans le processus décisionnel; une participation à tous les niveaux, une prise de décision conjointe et une parfaite transparence sont des ingrédients essentiels.

### **Une communication ouverte, honnête et constante**

- Une communication ouverte avec le personnel est essentielle. Il est important de lui fournir toute l'information pertinente le plus rapidement possible et tout au long du processus de restructuration.

### **La collaboration avec les syndicats**

- Tous ceux qui oeuvrent au sein de l'établissement poursuivent un objectif commun : promouvoir la dignité et favoriser la santé de ceux qui reçoivent les soins et de tous ceux qui y travaillent. Les structures de l'organisation et les relations avec le personnel doivent donc être elles-mêmes orientées vers cet objectif commun.
- Les gestionnaires et les syndicats doivent se donner des valeurs et des objectifs communs, et travailler ensemble, sans confrontation, à améliorer l'organisation ainsi que la situation des membres individuels. Les gestionnaires doivent jouer un rôle de premier plan dans l'établissement, avec les syndicats, des objectifs communs.
- Une telle collaboration suppose que chaque partie soit déterminée à rechercher, non pas les intérêts divergents, mais les terrains d'entente.

Deuxième partie

***Suggestions de  
mesures et d'attitudes à adopter  
face à la restructuration***

# Suggestions pratiques...

**L**es suggestions qui suivent s'inspirent d'une conception des ressources humaines qui est fondée sur l'enseignement social de l'Église et sur les valeurs endossées par le secteur catholique de la santé. Nous espérons qu'elles pourront servir autant à l'adoption d'une nouvelle approche pour l'exercice du leadership, telle que décrite dans la partie précédente, qu'à la réduction des effets néfastes de la restructuration sur la vie du personnel.

## 1. La planification des ressources humaines

- Dans des établissements qui se donnent une vision large et holistique de ce qui constitue une société en santé, l'importance de la sécurité économique et sociale pour la santé et le bien-être du personnel ne peut jamais être trop soulignée. L'accès à un emploi qui assure un juste salaire et apporte un sentiment de valeur et de dignité personnelles est d'une importance clé.
- Il faut tenir régulièrement des réunions du personnel qui favorisent une véritable communication et des échanges ouverts.
- Des relations de travail régulières et solides doivent être maintenues entre les syndicats et la direction.

- Il est important de maintenir des normes de soins durant les absences motivées par les stages de formation ou les programmes de formation à options multiples.
- L'obligation de mettre à pied n'est pas une excuse pour renvoyer des employés qui ne se sont pas bien acquittés de leurs fonctions ou qui ont créé des problèmes; ces situations doivent être réglées autrement et d'une façon plus appropriée.
- Il faut trouver des solutions de rechange novatrices avant d'envoyer le travail à la sous-traitance ou de faire des mises à pied.
- Une fois qu'une décision est prise dans le cadre de la restructuration, il sera sans doute utile d'obtenir l'aide spécialisée de l'extérieur, celle par exemple du Programme d'aide à l'adaptation industrielle offert par Développement des ressources humaines Canada.

## 2. La sous-traitance

Suite à l'érosion du financement de base des services publics et sociaux, de nombreux hôpitaux et foyers ont examiné diverses stratégies qui leur permettraient de maintenir des services de qualité à plus faibles coûts : les fermetures de lits, la rationalisation des services, la sous-traitance de certains services, ainsi que les mises à pied.

Pour ce qui est de la sous-traitance, ce sont surtout les services de buanderie et de gestion de l'inventaire qui ont été les premiers visés. Mais maintenant, d'autres services de soutien, et même certains services aux patients, pourraient être donnés, en partie ou en totalité, en sous-traitance.

Aux fins de la discussion, la sous-traitance se définit comme l'obtention complète de services de l'extérieur assurés jusque-là à l'interne, et pour lesquels l'établissement possède toutes les installations et les ressources voulues.

Du point de vue affaires — même du point de vue des valeurs —, de très bonnes raisons peuvent justifier le recours à la sous-traitance, par exemple le contrôle des coûts, la priorité aux soins des patients, la productivité ainsi que la qualité des services ou des produits.

Il ne faut pas sous-estimer, toutefois, les aspects moins positifs de la sous-traitance : la perte du contrôle des méthodes utilisées, la privation de compétences internes, l'augmentation de l'insécurité chez le personnel, l'introduction auprès des patients ou résidents de personnes qui n'épousent pas nécessairement la mission de l'établissement, et la perte de l'identité unique de l'organisation.

Premièrement et avant toutes choses, la sous-traitance doit être évaluée en fonction des valeurs et de la mission de l'organisme. Au point de départ et globalement, l'enseignement social catholique s'oppose à la sous-traitance du travail. L'enseignement de l'Église sur le travail et la dignité de la personne soulignent en effet la primauté de la personne humaine dans le processus de production. La sous-traitance soulève donc d'importantes questions éthiques à cause du fait surtout que l'activité (c.-à-d. le « travail » à faire), et non pas la personne, risque de devenir le point d'intérêt premier dans la recherche de solutions.

Il est également important d'examiner l'impact de la sous-traitance sur l'obligation que s'est donnée un établissement de former une « communauté » de soignants. Le travail, d'abord et avant tout, contribue à unir les personnes, et offre le potentiel de bâtir une communauté. L'objectif consiste dès lors à unir ces personnes dans une même façon de voir qui valorise la contribution de chaque employé. La sous-traitance va à l'encontre de cet engagement, car elle tend à ne considérer le personnel de certains secteurs ou disciplines que comme un moyen d'obtenir un bien ou l'autre.

Quelques questions clés à se poser :

- Quelle est la philosophie de l'organisation en ce qui concerne le travail et la communauté? L'option de la sous-traitance est-elle conforme à cette philosophie?
- Étant donné que l'enseignement social catholique se déclare fondamentalement en faveur du travail comme occasion de constituer une communauté poursuivant des objectifs communs, quel est, dans ce cadre, le « bien » qui est recherché par la sous-traitance?

- Les questions qui se posent au sujet de la sous-traitance sont-elles les mêmes pour un organisme de santé que pour une entreprise à but lucratif?
- Advenant une décision en faveur de la sous-traitance, serait-il possible de trouver une agence extérieure s'inspirant d'une mission et de valeurs qui correspondraient à la mission et aux valeurs de l'organisme de santé?
- Le recours à la sous-traitance diminuerait-il la capacité de l'organisme de maintenir et de promouvoir ses valeurs?
- Comment serait-il possible de maintenir la culture distinctive de l'organisme si certains membres du personnel étaient en réalité embauchés et dirigés par une agence de l'extérieur?
- Quel message serait ainsi transmis aux employés du point de vue de leur qualité de membres importants de la communauté? Si certains employés appartenaient à une nouvelle entité, quels effets cela aurait-il sur la qualité des relations de travail?
- Quels seraient les effets de la sous-traitance sur la productivité, la satisfaction au travail et le moral du personnel? Les droits et la dignité de chacun des travailleurs continueraient-ils d'être respectés?

### 3. Les mises à pied

Suggestions en vue de réduire le nombre des mises à pied éventuelles

À cause des conséquences de la perte d'emploi sur la dignité et le sentiment de valeur personnelle des employés, et sur la qualité des services aux patients ou aux résidents, la réduction constante de la main-d'oeuvre par le moyen des mises à pied ne devrait être qu'un dernier recours et ne se faire qu'après avoir envisagé d'autres mesures moins draconiennes. Voici, à cet effet, quelques mesures à envisager :

- étudier la possibilité de mettre en place un plan stratégique à long terme qui établisse les buts et objectifs de l'organisation, les besoins en ressources humaines et des projections concernant la planification et les possibilités d'emploi;
- distribuer ce plan d'action aux employés afin qu'ils puissent connaître les intentions de l'organisation concernant ses ressources humaines et l'emploi;
- organiser un forum pour connaître les réactions des employés et du personnel médical;
- tenir compte des départs par attrition en vue de réduire le nombre de postes sur une période prolongée;
- envisager la reconfiguration des fonctions, le recyclage, la formation à options multiples et autres mesures similaires pouvant aider les employés actuels à assumer d'autres fonctions connexes et à augmenter leur versalité, et à réduire ainsi le besoin de combler des postes vacants;

- envisager l'instauration de nouvelles formes de services aux patients ou aux résidents et créer ainsi de nouveaux emplois pour les travailleurs déplacés;
- encourager le partage des tâches sur une base volontaire.

## Suggestions pour effectuer des mises à pied ou réduire les effectifs

L'élimination d'un emploi doit être considérée comme une question sérieuse pouvant avoir de profondes implications sur les relations de travail au sein de l'organisme. La question de la préservation des emplois et des relations avec le personnel exige une solide réflexion. Elle suppose également que des efforts sérieux soient faits pour communiquer efficacement et dans le détail avec tous les employés, et pour leur faire connaître les raisons qui justifient le recours aux mises à pied.

En outre, toute organisation doit reconnaître qu'elle a le devoir d'aider les employés à se trouver un nouvel emploi ou à se recycler. À cette fin, il importe :

- d'envisager l'élaboration d'un plan de communication afin de fournir l'information importante et essentielle à toutes les parties en cause : désigner des porte-parole clés, faire participer le personnel médical, utiliser un langage accessible, fournir l'information pertinente y compris les raisons des mises à pied, former le personnel cadre pour la communication de l'information aux employés, faire taire les rumeurs le plus rapidement possible;

- d'envisager les options de fins d'emploi anticipés, avec des prestations appropriées de départ volontaire, des incitations à la retraite anticipée;
- de procéder aux mises à pied d'une façon juste et équitable tant pour les cadres que pour le reste du personnel;
- d'informer les employés le plus à l'avance possible des intentions de la direction de réduire les effectifs;
- d'envisager de permettre aux employés touchés de continuer à travailler jusqu'au dernier jour avant l'élimination de leur poste;
- de s'adresser à l'assurance-emploi afin de tirer avantage de son Programme de réduction des effectifs;
- d'offrir aux employés touchés un service de counseling personnel, financier et professionnel, un programme temporaire de prestations d'assurance-santé, des prestations de départ, une appréciation de rendement final, une lettre déclarant que le poste de l'employé a été éliminé et soulignant les motifs qui ont conduit à cette décision;
- de respecter les ententes contractuelles ainsi que les lois relatives aux mises à pied;
- d'éviter toute action, par exemple des dépenses ou des achats non essentiels, qui enverraient un double message aux employés;
- de rechercher des occasions d'emploi dans d'autres organismes de santé pour les cas appropriés d'employés déplacés.

## Suggestions de mesures à la suite de mises à pied ou de compression du personnel

Il existe bien des signes démontrant que les employés qui ne sont pas directement touchés par les mises à pied n'en demeurent pas moins personnellement affectés. Demeurant en poste, ils peuvent devoir assumer des responsabilités ou une charge de travail supplémentaires, ou changer leur horaire ou leur nombre d'heures de travail. Il n'est pas rare non plus de voir des employés se sentir coupables de garder leur emploi, et de subir un deuil à cause de la perte de leurs collègues de travail. Il est important de bien tenir compte de ces facteurs au moment de prendre, de communiquer et de mettre en application des décisions de mises à pied ou de compression du personnel. On peut entre autres :

- envisager la possibilité de créer un programme de soutien aux employés qui ne sont pas directement affectés par les mises à pied, p. ex. un service de counseling personnel, des séances de groupe, des rites de départ;
- maintenir des liens à long terme avec les employés touchés et voir à leur fournir de l'information sur de nouveaux débouchés, tout en évaluant la nécessité de maintenir des services de counseling et de soutien à leur intention;
- une fois terminée, procéder à une révision et à une évaluation formelle de la procédure de mises à pied en vue de trouver des moyens d'améliorer cette procédure et de restructurer la politique.

# Conclusion

Les politiques de compressions budgétaires et de restructuration du secteur de la santé comportent d'énormes retombées sur les relations patronales-syndicales au sein des organismes de santé catholiques. Il est donc extrêmement important d'en examiner les effets à la lumière des valeurs essentielles dont ils doivent s'inspirer.

Les gestionnaires et autres décideurs reconnaissent de plus en plus les dimensions éthiques de leur gestion et de leurs décisions. Pour eux, la gestion responsable sur le plan éthique consiste en grande partie à maintenir leur vision et à mettre l'accent sur la justice, la dignité humaine et les autres valeurs fondamentales dans l'administration quotidienne de leur établissement.

Les questions de la compression du personnel et de la sous-traitance méritent beaucoup de réflexion, ainsi qu'un important investissement de temps et d'énergie, à cause de l'impact sérieux qu'elles exercent sur la vie d'un grand nombre d'êtres humains et de l'ensemble de la communauté. La manière dont ces questions sont prises en compte en dit long sur la nature d'un organisme et de son leadership.

Nous espérons que les réflexions, les valeurs et la ligne de conduite présentées dans ce document favoriseront le dialogue, la communication et une prise de décision partagée sur toutes les questions de planification des ressources humaines, et favoriseront des mesures qui reflètent un engagement envers l'ensemble de valeurs qui demeurent sous-jacentes au ministère catholique dans le secteur de la santé.

