



Dans le cadre du Forum du Centre d'études et de recherches pour  
l'avancement de la construction au Québec (CERACQ)

*Écouter parler, construire : innover par la collaboration*

**Allocution du président-directeur général**

**Monsieur André Ménard**

***La CCQ : un modèle sectoriel de collaboration***

Le 6 décembre 2007

Monsieur Forte,  
Monsieur Forgues,  
Monsieur Lafrance,  
Conférenciers et conférencières,

Chers participants,

Je suis heureux d'être avec vous ce matin.

Si j'ai bien compris, l'événement d'aujourd'hui est une invitation à réfléchir ensemble, et chacun-pour-soi, à comment nous pouvons favoriser la collaboration dans le secteur de la construction. Que l'on soit architecte, ingénieur, gérant de projet, entrepreneur ou syndicat, la question se pose. Comment pouvons-nous utiliser la collaboration comme outil d'innovation dans la construction?

En guise d'ouverture de ce FORUM, on m'a demandé de vous communiquer ma conviction des bienfaits d'une culture de collaboration. À 8 h 30 le matin, j'avoue que le défi est imposant, mais je vais tenter de le relever.

D'abord, je veux vous présenter rapidement la Commission de la construction du Québec. Ensuite, je vais vous parler des conditions à remplir pour développer une culture de collaboration et vous démontrer les résultats qu'elle a permis d'obtenir à la CCQ.

### **La CCQ : c'est quoi, c'est qui?**

En tant que président-directeur général de cette organisation, j'ai la responsabilité de mener à bon port plusieurs programmes, avec une équipe de 1 000 employés et plus de 400 représentants syndicaux et patronaux ainsi que des représentants gouvernementaux. Ces programmes ont des impacts significatifs sur les chantiers de construction du Québec.

La Commission contribue au maintien de la paix industrielle sur les chantiers, notamment en veillant au respect des conventions collectives sectorielles, en menant une lutte au travail au noir, en assurant le respect du cadre permettant la négociation des conventions collectives et en contribuant au règlement préventif des litiges.

Elle doit également prendre les moyens disponibles pour offrir une main-d'œuvre de qualité, en quantité suffisante. Pour ce faire, elle ajuste les contenus des programmes de formation en lien

avec les besoins du marché. Elle développe des cours de perfectionnement pour la main-d'œuvre. Elle estime les besoins quantitatifs et prend les moyens pour attirer les jeunes dans notre industrie.

C'est un organisme moderne, qui offre des services de qualité tant aux employeurs qu'aux salariés.

La CCQ c'est une mini Régie des rentes. En concertation avec les syndicats et les représentants patronaux, elle administre le régime de retraite de l'industrie de la construction. D'une valeur de plus de 11 milliards de dollars, ce fond de retraite est le 4<sup>e</sup> en importance à la Caisse de dépôt et placement du Québec.

La Commission est aussi une compagnie d'assurance. Elle verse plus de 200 millions de dollars en indemnités par année.

Avec un budget annuel de près de 100 millions de dollars, son financement est essentiellement sectoriel. La Commission a une vaste mission. Comment la met-elle en œuvre?

### **Pourquoi est-elle un modèle de collaboration?**

Le fonctionnement de la Commission s'appuie sur une architecture paritaire de prise de décision. Le paritarisme se traduit essentiellement par la création de lieux qui permettent à des groupes, en nombre égal, de prendre des décisions.

Pour que le paritarisme fonctionne, c'est-à-dire pour qu'il permette de faire avancer la mission et les orientations stratégiques d'une organisation, il faut qu'une culture de collaboration s'installe. Pour parler en termes « construction », je dirais que la collaboration est pour le paritarisme, ce que le mortier est pour la brique ou ce que le coulis est pour la céramique.

En 1994, lorsque j'ai été nommé président-directeur général de la Commission, l'organisation était en faillite technique. Elle était dénoncée tant par les syndicats que par les patrons. Sa crédibilité auprès des instances gouvernementales n'était pas forte. Autrement dit, on ne livrait pas la marchandise.

Comment m'y suis-je pris pour faire changer la couleur de cette organisation? Quelles ont été les conditions qui ont permis de rétablir une culture de collaboration et ainsi rendre vivant le paritarisme?

## **Les conditions d'une culture de collaboration**

Loin de moi l'idée de vous faire la morale ou d'avoir la prétention d'une recette unique, mais je vais vous présenter les clés du succès que j'ai identifiées depuis les 13 dernières années, trois mois et huit jours de présidence.

### **Première clé : la confiance**

En 1994, il fallait rétablir la confiance tant avec les banques qu'avec les syndicats et les patrons de la construction. Le gouvernement demandait aussi à être convaincu. Ensuite, il a fallu la maintenir. Et, encore aujourd'hui, j'y travaille quotidiennement.

Comment rétablir la confiance? En étant transparent. En n'ayant pas peur de dire ce qui ne va pas et ce qui va. En informant les gens, et en les interpellant pour avoir leur vision sur les solutions à apporter.

Pour rétablir et maintenir la confiance, il faut aussi savoir écouter. Écouter commande de mettre de côté, pour un instant, nos préoccupations, ou notre point de vue pour se mettre à la place de l'autre. Cela peut paraître simple, mais penser aux échanges que vous avez parfois entre architectes et ingénieurs ou encore avec les propriétaires des projets de construction que vous menez.

La confiance repose sur la transparence et l'écoute. Elle permet d'ouvrir les portes de la collaboration.

Les seconde et troisième clés permettent d'aller plus loin. Il s'agit de la responsabilisation et de savoir régler ses différends.

### **La deuxième clé : la responsabilisation**

Afin de m'associer les décideurs syndicaux et patronaux, il fallait leur laisser une place dans la prise de décision. Pour ce faire, il fallait ouvrir la porte à leur connaissance du milieu et les soutenir pour qu'ils puissent s'alimenter davantage sur les différents enjeux dans les dossiers où ils doivent prendre des décisions.

Pour qu'ils se sentent partie au processus et solidaires des décisions, j'ai multiplié la mise en place de comités paritaires. Ces comités ont permis aux partenaires de devenir des experts des programmes de la Commission. Aujourd'hui, il y a plus de 400 bénévoles de l'industrie de la construction qui participent à l'évaluation des besoins en formation de la main-d'œuvre, qui élaborent des politiques en matière de perfectionnement et de recyclage de la main-d'œuvre et qui développent des stratégies efficaces de lutte au travail au noir.

J'ai agi de la même façon avec le personnel de la Commission. J'ai délié les ficelles de la centralisation et responsabilisé les directeurs de programmes. Je leur ai fourni les ressources financières et humaines nécessaires au développement de leur équipe et de leur vision. En contrepartie, j'ai voulu les rallier autour d'une ligne corporative plus forte. Autrement dit, des Directions solides, mais qui partagent une vision commune.

La responsabilisation est essentielle à la collaboration. Elle commande un engagement de tous à participer à l'élaboration de solutions et à regarder en avant.

### **La troisième clé : le règlement des conflits**

Pour obtenir un vrai climat de collaboration, il faut des règles claires pour arbitrer les différends.

Impossible de mener à terme des projets sans rencontrer des objections ou des visions divergentes. Vous le savez, tous les jours il faut concilier l'inconciliable; des délais plus courts pour réaliser des projets plus complexes, des avis d'experts contradictoires, choisir entre des solutions à court ou long terme, etc...

Bref, pour maintenir un climat de collaboration, il faut se donner des outils communs pour arbitrer et régler les différends. Idéalement, ces outils doivent permettre d'éviter les tribunaux. La polarisation des conflits, en plus d'être coûteuse, laisse des traces et compromet parfois la collaboration à long terme.

Adopter des règles pour s'entendre et gérer nos différends impliquent que l'on accepte des solutions imparfaites. Faire des compromis, mais pas à n'importe lequel prix; des compromis pour devenir meilleurs. Aussi, lorsqu'on aura la conviction que la qualité d'un ouvrage ou l'évolution d'un dossier sont compromises par le positionnement d'un allié, il faudra parfois recourir à un juge pour trancher les divergences de vues.

## **Les succès de la CCQ**

En guise de conclusion, je tiens à vous dire combien cette recette s'est avérée porteuse de succès pour la CCQ.

Depuis 1987, en matière de formation professionnelle, les partenaires patronaux, syndicaux, les ministères de l'Éducation et de l'Emploi, avec la CCQ, ont contribué au développement d'une culture de formation initiale et de perfectionnement.

Cette année, c'est plus de 17 000 travailleurs qui se sont perfectionnés. La CCQ offre maintenant des formations sur mesure en entreprises. C'est un modèle sectoriel à succès. Et nous pourrions aller encore plus loin en nous *réseautant* davantage avec les architectes et les ingénieurs pour voir venir les nouveaux matériaux et leurs impacts sur la main-d'œuvre. À ce sujet, j'ai créé une Direction du développement stratégique qui vise à soutenir ma vision d'une CCQ à l'affût des innovations et créative dans les liens qu'elle permet d'établir entre les acteurs stratégiques de la construction. À ce sujet, j'ai un rêve. Celui de créer un lieu virtuel, un portail d'innovation sectorielle.

Depuis 10 ans, c'est 50 000 nouveaux travailleurs que notre industrie a accueillis. Ils sont 135 000 à l'heure actuelle. Il a fallu se faire connaître comme industrie, être visible, attirer les jeunes dans les écoles de métiers, convaincre le ministère de l'Éducation d'ouvrir des classes. Bref, c'est le résultat d'actions concertées de tous et de toutes.

En matière de lutte au travail au noir, alors qu'au début des années 90 les journaux titraient : « La construction bascule dans le noir! », la CCQ et ses partenaires ont mis en place une intervention ciblée qui a permis d'endiguer une partie du phénomène. Il reste encore du travail à faire

Au cours des dernières années, employeurs et syndicats ont pris leur responsabilités pour sauver les régimes de retraite et d'assurance collective. Il s'agit d'un filet social important pour la main-d'œuvre et les employeurs. Il est un facteur de rétention et d'attrait de la main-d'œuvre. Il a fallu de la maturité pour convenir des mesures de redressement.

## **Et l'avenir**

Quels sont les dossiers d'avenir dont le succès dépend du niveau de collaboration dont nous saurons faire preuve : syndicats, employeurs, mais, aussi, gestionnaires de projet, architectes, ingénieurs, donneurs d'ouvrage?

Il y a le défi démographique. Les perspectives d'activité de la construction sont fortes. Nous aurons besoin de garder la main-d'œuvre active et d'en attirer une nouvelle. D'autres secteurs économiques se sont mis en mode recrutement. Bien qu'il n'y ait pas matière à paniquer, il faut se préparer à recruter une main-d'œuvre qui a un autre visage : je pense aux femmes, aux Autochtones, aux immigrants. Je pense aussi à l'entente Québec-France que souhaite signer le premier ministre du Québec et qui requiert que l'on raffine nos processus de reconnaissance de compétence.

La construction est un milieu dynamique, mais conservateur. Il y a un vrai défi pour les employeurs d'intégrer cette nouvelle main-d'œuvre, d'améliorer ses outils de gestion des ressources sur les chantiers.

Il faudra également s'améliorer dans la réalisation des travaux. Les négociateurs syndicaux et patronaux se sont donné pour objectifs de porter un regard critique pour alléger les conventions collectives et discuter d'amélioration de la productivité.

En septembre 2006, la Commission a tenu un Forum sur la productivité et l'emploi. Des pistes d'action sont ressorties des discussions. En 2008, on entend dresser le bilan des actions réalisées depuis ce forum et convenir, avec les principaux partenaires du monde patronal, syndical et associatif, des mesures à privilégier pour l'avenir.

Je vous assure que la Commission continuera à jouer un rôle rassembleur des leaders syndicaux et patronaux ainsi que des autres intervenants qui participent à bâtir le Québec de demain. Je continuerai également à mobiliser les ressources de la Commission en vue d'une plus grande collaboration entre eux et avec les partenaires de l'industrie. D'ailleurs, la Direction du développement stratégique permettra de mieux définir la vision commune qui anime la Commission et de renforcer le rôle que nous sommes appelés à jouer pour faire de la construction un secteur de champions des pratiques innovantes.

## **Conclusion**

On le constate chaque jour dans les journaux, et lorsqu'on s'observe soi-même comme citoyen ou membre d'une famille : ceux qui acceptent de se laisser dicter une décision sont de plus en plus rares.

On peut opposer des critiques à cette attitude, mais on ne peut changer d'un coup de baguette magique l'environnement dans lequel nous évoluons.

Cette attitude se retrouve dans tous les milieux de travail, dont celui de la construction.

Nous travaillons dans un secteur morcelé avec une chaîne logistique complexe. Les artisans et professionnels qui y œuvrent ont des arrière-plans différents, des points de vue distincts, des façons de s'exprimer qui divergent.

La collaboration est avant tout un état d'esprit. Cet état d'esprit est le fait d'hommes et de femmes. Vous pouvez donc, dès demain, influencer votre milieu de travail de manière à favoriser un climat gagnant.

Ce climat s'acquiert par de la confiance, de l'écoute, des échanges francs et de la vision.

D'ici 2010, la Commission prévoit une augmentation constante de l'activité dans notre secteur. C'est une bonne occasion d'innover par la collaboration. Vous pouvez compter sur la Commission!

Je vous souhaite un bon Forum, vous remercie de votre écoute et félicite les organisateurs pour la tenue de cet événement.