

6^e Colloque de la CSD

Apprivoiser le CHANGEMENT

Un DÉFI à notre mesure

Notre société vit à l'ère du changement, elle se transforme à un rythme qui ne cesse de s'accélérer. Les milieux de travail n'y échappent pas, eux non plus. Juste à temps, flexibilité organisationnelle, équipes de travail, nouvelles technologies, etc., les travailleurs ont de plus en plus à composer avec toutes sortes de changement, qui les interpellent au quotidien, et qui souvent se traduisent pour eux par une intensification du travail.



Face aux nouvelles formes de gestion, les dirigeants syndicaux ont le défi d'apporter aux travailleurs tout le soutien nécessaire afin de leur permettre de mieux appréhender et vivre ces changements dans la perspective des valeurs



démocratiques auxquelles ils ont choisi d'adhérer.

Mais qu'en est-il vraiment? À quoi servent ces changements? Transforment-ils véritablement les milieux de travail? Comment influencer le processus de changement vers un meilleur équilibre entre l'économique et le social? Comment, jour après jour, les travailleurs vivent-ils les changements? Comment syndicalement négocier ces changements?

Ce sont quelques-unes des questions qui ont été abordées lors du colloque que la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) a



tenu les 5 et 6 novembre dernier au Centre des congrès de Trois-Rivières sous le thème « Apprivoiser le changement, un défi à notre mesure ». Quelque 300 délégués y ont participé, profitant de cette tribune pour faire valoir leur point de vue et partager leurs expériences.

« Nous sommes tous concernés par la multiplication des changements et leur

Suite à la page 6

Suite de la page 5

accélération dans nos milieux de travail. Nous sommes aussi tous conscients de la nécessité d'agir ou de réagir vis-à-vis ces changements. Mais trop souvent, nous sommes confrontés à des gestionnaires qui agissent unilatéralement et qui s'illusionnent sur les effets magiques escomptés de tout changement qu'ils tentent d'imposer aux travailleuses et aux travailleurs. Plutôt que de faire appel à leur intelligence, à leurs savoirs, ils préfèrent s'en remettre à une expertise extérieure. »

« Une telle approche est contraire à notre désir d'assurer aux travailleuses et aux travailleurs, par l'entremise de l'action syndicale, une participation active à la gestion des changements », a rappelé le président de la CSD, François Vaudreuil.

Un environnement complexe

Il a évoqué d'un côté les pressions qu'exerce la mondialisation de l'économie sur les entreprises qui, pour rester dans la course et ne pas se laisser distancer par la compétition, sont condamnées au changement, à l'innovation. Et, de l'autre, l'émergence dans les milieux de travail de nouveaux phénomènes comme les problèmes de santé mentale, de violence au travail, de harcèlement psychologique.

Pour François Vaudreuil, chaque changement implanté dans les milieux de travail doit être « mesuré », évalué en fonction des valeurs que véhiculent la CSD, et la première de ces valeurs, celle qui est la raison d'être de la centrale,

c'est la primauté de la personne. Aussi, les innovations, les changements tant structurels, organisationnels que technologiques doivent être centrés sur la personne, faits pour elle et par elle, c'est de cette façon qu'ils contribueront à humaniser chaque milieu de travail et à rendre l'ensemble de la société plus juste, plus équitable.



Le président de la CSD a énergiquement condamné « les nombreux changements qui n'ont pour objectif que d'accroître de façon indécente la rentabilité des entreprises et d'assouvir la cupidité des actionnaires au mépris des emplois, des conditions de travail. »

L'exemple de Shermag

Dans ce contexte, la gestion du changement devient donc un enjeu primordial



des relations du travail. L'exemple de l'usine Shermag à Disraeli illustre bien, pour François Vaudreuil, les conséquences dramatiques d'une mauvaise gestion du changement pour les salariés et pour la communauté.

Évoquant l'urgence d'accroître la productivité afin d'être plus concurrentiels et profitant de la psychose créée par la compétition

asiatique, la direction de cette entreprise s'est obstinée à vouloir réduire les conditions de travail existantes afin d'imposer unilatéralement un nouveau modèle d'organisation du travail à ses salariés. Cet acharnement de la direction est à l'origine de l'indignation des membres du **Syndicat des salariés du meuble de Disraeli** et du

Suite à la page 8



Suite de la page 7

conflit de travail qui aura duré près de six mois. Pourtant les dirigeants du syndicat avaient affirmé, lors d'une rencontre avec le président de l'entreprise et à laquelle a participé François Vaudreuil, qu'ils étaient bien conscients de l'existence des nouvelles pressions concurrentielles auxquelles l'entreprise était confrontée et qu'ils étaient ouverts à l'idée d'une plus grande flexibilité organisationnelle, en autant qu'elle soit négociée, que son application soit progressive et, surtout, que son développement se fasse en respectant les travailleurs concernés. En somme, le syndicat ne refusait pas l'idée d'apporter des changements à l'organisation du travail, il ne réclamait à l'employeur que des garanties contractuelles assurant à ses membres un



milieu de travail exempt de favoritisme et de décisions patronales arbitraires et injustes avant d'entreprendre les changements.

Malheureusement, le cas Shermag est représentatif d'un grand nombre d'entreprises qui encore aujourd'hui considèrent le paritarisme comme étant un processus trop lourd et l'implication des salariés, inefficace.

En agissant ainsi, non seulement ces dirigeants d'entreprise se privent de la capacité mobilisatrice du syndicat et du savoir des salariés, mais ils anéantissent toutes les chances de réussite du projet. Ce

qui sera à l'origine de nombreuses tensions et conflits dans le milieu de travail et dont les salariés feront les frais.

L'innovation sociale

Pour accroître, sinon conserver leur part de marché, les entreprises ont multiplié les innovations technologiques, négligeant d'investir dans les innovations sociales. Aussi, François Vaudreuil s'est-il félicité de la décision du gouvernement québécois de donner suite à une revendication de la CSD formulée lors du Forum des générations en ouvrant un chantier de réflexion sur l'innovation sociale, pavant ainsi la voie à une plus grande humanisation des milieux de travail et une meilleure

des réponses inédites, adéquates et durables aux nouveaux défis qui se posent dans nos milieux de travail. L'innovation sociale, c'est dépasser la stratégie de développement axée sur le seul profit à tout prix et visant des résultats mirobolants à court terme, c'est travailler constamment au mieux-être des travailleurs, au maintien et au développement d'emplois de qualité, c'est se doter de moyens pour rendre les entreprises moins vulnérables aux délocalisations, c'est aussi miser sur de nouvelles relations sociales pour permettre la mise en place des coopératives. »

Le temps est venu pour les entreprises d'investir au plan social autant d'efforts et de ressources qu'elles ont investis au plan technologique. « Le chantier sur l'innovation sociale, c'est la possibilité d'ouvrir des lieux de discussions qui devraient déboucher sur des politiques publiques, qui sans corriger tous les problèmes qu'on rencontre vont permettre d'en atténuer plusieurs et de rendre notre société meilleure, un peu plus humaine. »



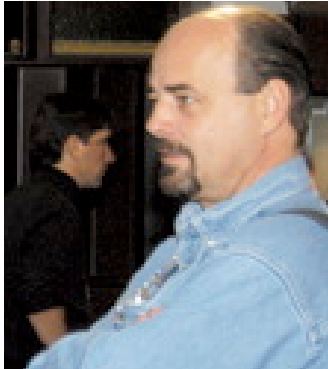


La participation, ingrédient de base

Trois conférenciers, reconnus pour leurs travaux sur le changement sont ensuite venus alimenter le débat.

Paul-André Lapointe, professeur au département de relations industrielles de l'Université Laval, a présenté les résultats d'un sondage téléphonique mené en 2001 auprès de dirigeants d'entreprises manufacturières de 50 employés et plus et de représentants syndicaux.

Parmi les innovations organisationnelles implantées dans les milieux de travail, ce sont les innovations visant la gestion de la production (juste à temps, cellules de production, certificats de qualité, etc.) et celles qui touchent la flexibilité organisationnelle qui sont le plus largement diffusées.



Apprivoiser le CHANGEMENT

Un DÉFI à notre mesure



Les 3 conférenciers : Angelo Soares, Réal Jacob et Paul-André Lapointe

L'enquête a établi que les entreprises qui lient innovations organisationnelles et partenariat sont celles qui affichent les meilleures performances économiques (qualité et productivité supérieures) et sociales (accroissement de la qualification et de l'autonomie des travailleurs).

Mais il y a un envers à la médaille, la majorité des milieux de travail ont peu changé, la participation et le partenariat y sont peu développés. Il y a donc, note Paul-André Lapointe, encore beaucoup de chemin

à parcourir pour avoir des milieux de travail véritablement transformés, la démocratie salariale n'est, en effet, présente que dans 15 à 20 % des usines sondées.

Le modèle gagnant

Réal Jacob, professeur titulaire de management au Centre d'études en transformation des organisations HEC Montréal, a, pour sa part, expliqué que les entreprises ne changent généralement que lorsqu'elles font face à un problème, et trop souvent

elles le font dans une perspective unilatérale, elles les imposent à leur main-d'œuvre au nom de la compétitivité, de la productivité.

Loin de mobiliser les savoirs d'expérience que les travailleurs ont développés, les entreprises préfèrent faire appel à des savoirs d'expertise, souvent extérieure. Avec comme résultat que sept fois sur dix, l'implantation d'un changement se solde par un échec cuisant.



Suite à la page 10

Suite de la page 9



Apprivoiser le CHANGEMENT

Un DÉFI à notre mesure



envolée, et il faut rebâtir de nouveaux mécanismes de défense face à la souffrance au travail. Mais, cette résistance peut être vaincue avec le temps, par le respect des différences de chacun, la participation des travailleurs au changement, la communication, la formation et le soutien des collègues de travail.

Le processus de changement compte trois étapes : l'orientation ou pourquoi changer, le design ou vers quoi changer et l'implantation ou comment changer et le changement ne sera réussi que par l'implication effective des travailleurs à chacune de ces étapes, bien au-delà de stratégies d'information et de consultation. L'implication, cela signifie négocier au niveau des décisions, à titre d'exemple, négocier les choix d'organisation du travail, l'approche d'implantation, le droit à l'information, la protection des emplois. C'est l'appropriation du changement par les travailleurs qui fait sa réussite.

Changer dans la douleur

Pour Angelo Soares, professeur au Département



d'organisation et de ressources humaines de l'UQAM, aucun changement, grand ou petit, ne peut s'effectuer rapidement puisqu'il comprend plusieurs étapes, ce qui demande du temps, beaucoup de temps, ni se faire sans douleur, puisqu'il implique un processus d'adaptation, c'est-à-dire du stress, des émotions.

Tout changement, insiste-t-il, implique des pertes, des regrets et des deuils qu'il faut prendre le temps de vivre au lieu de vite oublier le passé et de se concentrer sur l'avenir.

Les changements déclenchent chez l'individu une résistance tout à fait normale, primordiale même pour sa santé mentale, car la sécurité de la routine s'est

Des témoignages

Ces présentations ont été enrichies par les témoignages livrés par Réjeanne Saint-Laurent, présidente du Syndicat des travailleurs du vêtement de Richmond (C.S.D.) et par Steve McCutcheon, président par intérim du Syndicat des salariés d'Acrylique de Beauce (C.S.D.). La première a relaté l'expérience qu'ont vécue les travailleurs d'Innotex avec l'implantation d'un processus de production modulaire et le second a traité de la mise en place de « kaisen » chez Maax. 