

Vieillessement de la main-d'œuvre et perspective intergénérationnelle

Mieux s'outiller pour faire face au vieillissement de la main-d'œuvre

par **Jacqueline de Bruycker**

La volonté de la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) d'amener la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre sur le terrain, au niveau des milieux de travail est, selon le président François Vaudreuil, un des facteurs qui a conduit à la mise sur pied du projet de recherche-action.

« Il y avait aussi la nécessité comme centrale syndicale d'approfondir notre réflexion et surtout de mieux outiller les milieux de travail aux prises avec le phénomène du vieillissement de la main-d'œuvre afin qu'ils puissent revoir l'organisation du travail en tenant compte des besoins des travailleuses et des travailleurs de tous les âges. Nous voulions également les inciter à bannir toute forme de discrimination, basée sur des préjugés et des idées préconçues, qui trop souvent sont associés aux travailleurs âgés. »

Il y avait même une certaine urgence à agir, à cause des tensions

intergénérationnelles, voire des conflits qui, depuis les années 1990, déchiraient plusieurs milieux de travail. Ainsi, lors du colloque qui a servi de lancement au projet, 70 % des quelque 300 délégués des syndicats affiliés reconnaissaient que leur milieu de travail était gangrené par d'importantes tensions intergénérationnelles.

« La recherche-action était aussi pour nous l'occasion de développer dans chacun des neuf milieux de travail participant au projet une plus grande concertation entre les employeurs et nos syndicats affiliés. Notre défi était de

capitaliser sur les milieux de travail où les dirigeantes et les dirigeants syndicaux et la direction des entreprises, animés d'une volonté de coopération, accepteraient d'ouvrir le dialogue en toute transparence, en toute confiance, de manière respectueuse. »

Pour la CSD, la recherche de solutions mieux adaptées à la réalité du vieillissement de la main-d'œuvre était aussi une opportunité de donner une impulsion au développement ou à la consolidation du modèle de gestion participative, qui repose sur le partenariat patronal-syndical et sur la participation des salariés à

la gestion de l'entreprise, car ce modèle constitue la meilleure alternative pour répondre aux nombreux défis auxquels sont confrontés les milieux de travail.

« Des recherches récentes menées au Québec ont démontré que les milieux de travail qui optent pour le modèle de gestion participative sont ceux qui réalisent les meilleures performances tant au niveau social qu'économique. Ce constat est d'ailleurs partagé par les associations patronales et les centrales syndicales, membres du Groupe de travail « Partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale », mis sur pied à



Étaient présents lors du lancement du Guide le 3 février 2006, Marjolaine Loisel, présidente de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), Jacinthe Côté, vice-présidente de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), François Vaudreuil, président de la CSD, Michelle Courchesne, ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Jacqueline de Bruycker, coordonnatrice du projet pour la CSD, et Daniel Villeneuve, président par intérim du Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM).



l'issue du Forum des générations », souligne François Vaudreuil.

Un pari risqué

Mais malgré ce consensus, le président de la CSD reconnaît qu'il s'agissait là, dans plusieurs cas, d'un pari risqué à cause du style de gouvernance qu'ont adopté récemment certaines entreprises.

Bien qu'il y a une décennie à peine, la tendance dominante chez les multinationales était encore à la décentralisation en convertissant des unités de production en centre autonomes de profits, aujourd'hui, nous assistons à la tendance inverse, alors qu'on observe une centralisation des pouvoirs, souvent associée à une bureaucratisation écrasante, qui étouffe, par l'imposition

de ses normes de fonctionnement, toute initiative locale, nuisant ainsi au développement d'innovations, pourtant si nécessaires à la continuité des opérations et à la sauvegarde des emplois.

Il cite à cet effet l'exemple d'un centre de production d'une multinationale situé sur la Rive Sud de Montréal, dont le directeur de l'usine ne peut même plus faire exécuter une heure de travail supplémentaire sans avoir, au préalable, obtenu l'autorisation du siège social de Toronto.

Cette centralisation abusive, jumelée à une vision à court terme du rendement sur l'avoir des actionnaires, constitue une autre contrainte à l'implantation du modèle de gestion participative, et une menace, dans certains cas, à la pérennité

des établissements et des emplois.

« Par exemple, à la CSD, nous croyons à l'importance pour chaque milieu de travail de se doter d'une gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, donc de développer une vision à moyen et long terme, ce qui n'est malheureusement pas le cas des entreprises qui recherchent à court terme des rendements financiers excessifs. Elles sont au service exclusif de leurs actionnaires, et confinent leurs salariés à un rôle de ressource malléable, transférable, jetable après usage, ce qui est en contradiction avec nos principes », fait remarquer François Vaudreuil.

Des pas importants

C'est dans ce contexte parfois difficile que la CSD a réalisé dans ces milieux de travail des pas importants

qui nous permettront d'élaborer des solutions novatrices, inédites au problème du vieillissement de la main-d'œuvre dans la perspective d'un meilleur équilibre intergénérationnel.

« En terminant, je tiens à saluer et à remercier les militantes et les militants des syndicats affiliés à la CSD et les membres de notre personnel qui ont répondu avec enthousiasme et détermination à l'invitation de la CSD de participer à cette recherche-action. Je me dois aussi de souligner l'implication des représentants d'employeurs qui ont accueilli le projet avec un réel esprit d'ouverture », conclut François Vaudreuil. »



Suite à la page 8