

## LA GESTION PARTICIPATIVE

# UN OUTIL POUR AFFRONTER LA CRISE MANUFACTURIÈRE

par JACQUELINE DE BRUYCKER

► **La gestion participative, un modèle de relations du travail basé sur le partenariat patronal-syndical, n'est implantée que dans 15 à 20 % des entreprises manufacturières du Québec. Pourtant elle génère des résultats intéressants pour les entreprises comme pour les travailleurs et elle pourrait même s'avérer un outil qui permettrait au secteur manufacturier d'affronter avec succès la crise qui le déchire.**

C'est la réflexion que Paul André Lapointe, professeur et directeur du département de relations industrielles de l'Université Laval, a menée et partagée, en atelier, avec les délégués.

En guise d'introduction, il a rappelé que l'industrie manufacturière a perdu 125 000 emplois depuis 2002. La hausse du dollar canadien, la faible productivité des entreprises québécoises, la concurrence des pays à bas salaire comme la Chine et l'Inde sont généralement pointées du doigt, « *mais plus fondamentalement, ce qui est cause, ce qui amplifie la crise, ce sont les stratégies d'affaires, les modèles d'entreprises axés sur une production de volume, dont le principal avantage concurrentiel, ce sont les coûts de main-d'œuvre. En empruntant cette voie-là, les entreprises signent leur arrêt de mort* ».

### QU'EST-CE QUE C'EST?

La gestion participative emprunte différents visages, différentes dimensions dans une entreprise :

- celui de la participation avec la mise en place de groupes de résolution de problèmes, d'équipes de travail au niveau de l'organisation du travail,
- celui du partenariat axé sur le paritarisme et la coopération avec la formation de comités paritaires au niveau des relations du travail et de la gestion des ressources humaines,
- et enfin, au niveau de la stratégie d'affaires, celui du partenariat stratégique, avec une présence au conseil d'administration, une forme de cogestion ou la constitution d'une coopérative. On touche là un point crucial puisque c'est habituellement un domaine réservé aux directions d'entreprise.

« *Les patrons ne sont pas intéressés à partager ce pouvoir. Ils ont investi leur capital, ils ont pris des risques, dès lors, ils estiment qu'ils sont les seuls à devoir prendre des décisions et à empocher les profits. Mais, aujourd'hui plus que jamais, les travailleuses et les travailleurs ont également leur mot à dire, ils assument eux aussi un risque majeur, celui de perdre leur emploi. De plus, ils n'ont pas la mobilité des capitaux, la main-d'œuvre est liée à un pays, à une région, ce qui rend plus dramatique encore la perte d'un emploi* », souligne-t-il.



• PAUL ANDRÉ LAPOINTE

Comme une pièce de monnaie, la gestion participative a deux faces. Face positive, elle génère des performances économiques, sociales supérieures. « *Tout le monde est gagnant. L'entreprise affiche une meilleure performance en termes de qualité, de productivité et parfois même de rentabilité. Quant aux travailleuses et travailleurs, ils disposent de meilleures conditions de travail : intensification moindre du travail, plus grande qualification, autonomie et sécurité d'emploi accrues* », énumère Paul-André Lapointe.

Mais, il y a aussi un côté sombre, l'implantation du modèle de gestion participative a souvent été associée à des concessions, réclamées par les dirigeants d'une entreprise en difficultés pour sortir de la crise et acceptées par les travailleurs et leur syndicat; la survie de l'entreprise et de leur emploi étaient en jeu. Mais, dès que la rentabilité est revenue, les patrons ont coupé court à toute forme de gestion participative. Il y a aussi un autre risque quand, dans un modèle de

Suite à la page 12





gestion participative, les dirigeants syndicaux finissent par adopter le même langage que les patrons, par devenir un simple porte-parole de la direction, il y a alors confusion des rôles, ce qui met le syndicat en péril.

### LE MILIEU DE TRAVAIL

La mise en place d'un modèle de gestion participative et son maintien reposent, avant tout, sur l'implication et l'engagement des différents acteurs : les travailleurs, le syndicat, les cadres et la direction, et cette implication est tributaire de certaines conditions.

*« Si les travailleurs sont obligés de travailler plus intensément sans obtenir aucune compensation, aucune amélioration en retour, que ce soit au niveau de la santé et de*

*la sécurité du travail, de la formation, de la qualification, de la rémunération, ils vont vite décrocher. S'ils ne disposent d'aucun pouvoir réel, ni d'écoute de la part de la direction, ça n'ira pas très loin, non plus », de faire remarquer Paul-André Lapointe.*

Les institutions et les politiques publiques ont, elles aussi, un rôle à jouer, elles disposent d'ailleurs de tous les leviers d'intervention nécessaires pour supporter le développement de la gestion participative en intervenant dans des champs comme la formation, la sécurité d'emploi, en favorisant la concertation dans les milieux de travail, en promouvant les innovations organisationnelles ou en fournissant du capital patient.

### LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE

La mondialisation vient brouiller les cartes en changeant les règles du jeu. Comme travailleur, comme syndicat, la pérennité de l'emploi, liée au développement local, est l'enjeu majeur, mais il entre souvent en confrontation avec l'objectif visé par l'entreprise qui est



d'assurer sa propre pérennité, sa rentabilité. *« C'est souvent plus profitable pour elle d'adopter une stratégie d'affaires, axée non sur la qualification et la formation de la main-d'œuvre, mais sur la réduction des coûts de travail, de production, les rendements à court terme, le volume et, comme elle n'est plus attachée à un territoire, de se déplacer vers les endroits, quitte à changer souvent, où les droits des travailleurs sont le moins respectés, où les salaires sont les plus bas », affirme-t-il.*

### PROPOSITIONS ADOPTÉES

En atelier, les délégués ont eu à débattre de trois propositions. La première revendiquait l'adoption d'une loi favorisant la gestion participative dans les milieux de travail, notamment afin d'assurer une plus grande diffusion du modèle de gestion participative et ainsi renforcer la participation des travailleurs aux décisions dans leurs entreprises. La deuxième portait sur la création d'un réseau de la compétitivité et de l'innovation sociale, doté d'un triple mandat : observatoire, promotion et accompagnement et soutien, afin que les milieux de travail qui veulent s'engager sur la voie de la gestion participative soient bien informés, outillés et soutenus dans leur démarche.

Enfin, il a été proposé que la CSD revendique la mise sur pied par le gouvernement du Québec d'une stratégie globale d'intervention en faveur du secteur manufacturier de concert avec les partenaires sociaux. Les trois propositions ont, par la suite, été adoptées en plénière. ●

