Jacques Grand'Maison

Sociologue, professeur retraité de l'Université de Montréal

(1975)

UNE TENTATIVE D'AUTOGESTION

Un document produit en version numérique par Gemma Paquet, bénévole,
professeure retraitée de l'enseignement au Cégep de Chicoutimi

[Page web](http://mgpaquet@videotron.ca). Courriel: mgpaquet@videotron.ca

Dans le cadre de la collection: "Les classiques des sciences sociales"

Fondée et dirigée par Jean-Marie Tremblay, sociologue

Site web: <http://classiques.uqac.ca/>

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque

Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi

Site web: <http://bibliotheque.uqac.ca/>

Politique d'utilisation de la bibliothèque des Classiques

Toute reproduction et rediffusion de nos fichiers est interdite, même avec la mention de leur provenance, sans l'autorisation formelle, écrite, du fondateur des Classiques des sciences sociales, Jean-Marie Tremblay, sociologue.

Les fichiers des Classiques des sciences sociales ne peuvent sans autorisation formelle:

- être hébergés (en fichier ou page web, en totalité ou en partie) sur un serveur autre que celui des Classiques.
- servir de base de travail à un autre fichier modifié ensuite par tout autre moyen (couleur, police, mise en page, extraits, support, etc...),

Les fichiers (.html, .doc, .pdf, .rtf, .jpg, .gif) disponibles sur le site Les Classiques des sciences sociales sont la propriété des **Classiques des sciences sociales**, un organisme à but non lucratif composé exclusivement de bénévoles.

Ils sont disponibles pour une utilisation intellectuelle et personnelle et, en aucun cas, commerciale. Toute utilisation à des fins commerciales des fichiers sur ce site est strictement interdite et toute rediffusion est également strictement interdite.

L'accès à notre travail est libre et gratuit à tous les utilisateurs. C'est notre mission.

Jean-Marie Tremblay, sociologue
Fondateur et Président-directeur général,
[LES CLASSIQUES DES SCIENCES SOCIALES](#).

Cette édition électronique a été réalisée par Gemma Paquet, bénévole,
professeure retraitée de l'enseignement au Cégep de Chicoutimi

Courriel: mgpaquet@videotron.ca

à partir du livre de :

Jacques Grand'Maison,

UNE TENTATIVE D'AUTOGESTION.

Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 1975, 228 pp.

M. Jacques Grand'Maison (1931 -) est chanoine et sociologue (retraité de l'enseignement) de l'Université de Montréal.

[Autorisation formelle accordée par téléphone le 6 mars 2004 par M. Jacques Grand'Maison et confirmée par écrit le 15 mars 2004 de diffuser la totalité de ses œuvres, articles et livres, dans Les Classiques des sciences sociales.]

Courriel : jgrandmaison@hotmail.com

Polices de caractères utilisée : Times New Roman, 14 points.

Citation : Times New Roman, 12 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2008 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format : LETTRE US, 8.5'' x 11''.

Édition numérique réalisée le 14 mai 2013 à Chicoutimi, Ville de Saguenay, Québec.

[4]

Ouvrages récents du même auteur

Vers un nouveau pouvoir, Montréal, H.M.H., 1969. [En préparation dans Les Classiques des sciences sociales. JMT.]

Nationalisme et religion, 2 vol. [Volume I: Nationalisme et révolution culturelle](#). [Volume II: Religion et idéologies politiques](#). Montréal, Beauchemin, 1970.

[Stratégies sociales et nouvelles idéologies](#), Montréal, H.M.H., 1971.

Nouveaux modèles sociaux et développement, Montréal, H.M.H., 1972. [En préparation dans Les Classiques des sciences sociales. JMT.]

[Symboliques d'hier et d'aujourd'hui](#), Montréal, H.M.H., 1973.

Le privé et le public, ([tome I](#), [tome II](#)). Montréal, Leméac, 1974.

Des Milieux de travail à réinventer, Montréal, P.U.M., 1975. [En préparation dans Les Classiques des sciences sociales. JMT.]

[5]

Jacques Grand'Maison

Une tentative d'autogestion

Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 1975, 228 pp.

[225]

Table des matières

[Quatrième de couverture](#)

[Avant-propos](#) [7]

[Introduction](#) [9]

I. [L'enquête. Analyse psychosociologique](#) [21]

[Présentation de l'enquête](#) [23]

Introduction [27]

[Statistiques de base](#) [31]

Bloc 1. [Conditions et relations de travail](#)

Bloc 2. [Perceptions de la situation de l'entreprise et de la Direction](#)

Bloc 3. [Perceptions de l'action du syndicat](#)

Bloc 4. [Attitudes devant les changements](#)

Bloc 5. [Attitudes devant le perfectionnement et l'avancement](#)

Bloc 6. [Attitudes devant une perte éventuelle d'emploi](#)

Bloc 7. [Rapports avec le milieu](#)

Bloc 8. [Anticipations de l'avenir](#)

[Échelle de valeurs](#) [57]

[Entrevues de groupe](#) [61]

[Questionnaire de base](#) [71]

II. [Projet-cadre d'un nouveau chantier](#) [79]

[Défis et objectifs de long terme](#) [81]

Vers de nouveaux modèles de communauté de travail

Un vieux modèle à démystifier

D'exécutants à coresponsables

Efficacité et participation

Plutôt les possibilités de l'avenir que les acquis du passé

Ambivalence psychosociologique

Passage difficile du privé au public, vers de nouveaux modèles

Un projet collectif valable, un nouveau chantier

Note : évolution récente des modèles

Objectifs de moyen terme [91]

Une stratégie polyvalente de concertation [91]

1. La concertation départementale
2. La concertation interdépartementale ou intermodulaire
3. La concertation globale
4. La concertation hiérarchique, fonctionnelle et consultative
5. La concertation particulière des cadres intermédiaires
6. La concertation syndicale
7. La concertation sectorielle
8. La concertation des services publics
9. La concertation locale et régionale

Importance des soutiens communautaires dans cette stratégie [105]

Objectif de court terme [107]

Opération Information – Animation [107]

1. Mise au point
2. Opération initiale information
3. Opération approches - animation
4. Opération communication

Agents internes [112]

1. Opération direction
2. Opération syndicat
3. Opération comité de gestion
4. Opération comité de main-d'œuvre
5. Opération groupes de concertation

Agents externes [115]

1. Opération aide gouvernementale
2. Opération comité d'études et consultants
3. Opération conférence administrative des services publics
4. Opération communauté locale

Points chauds [117]

1. Opération incitation
2. Opération sélection
3. Opération préretraite

Opération Décision [120]

[Conclusions](#) [121]

Une nouvelle plate-forme
Un contrat inédit
Des clefs essentielles
Une coresponsabilité concertée
Ouverture dynamique sur l'extérieur
Chance d'une expérience pilote
Pas de demi-mesure possible

III. [Les réalisations](#) [127][La mise en œuvre, description et évaluation](#) [129][Introduction](#) [129][Rétrospective de la première étape](#) [130][Cheminement de la seconde étape](#) [138]

1. L'intermède de réflexion, été 1973
2. Une nouvelle convention collective
3. Le comité de main-d'œuvre pour la réorganisation
4. Le rôle d'une firme de consultants
5. Opération information-formation
6. Des enjeux qui se précisent
7. Un chantier menacé
8. Échec et espoir de relance
9. Réouverture, un essai d'autogestion
10. Conclusions provisoires

[Analyse comparative d'autres expériences](#) [185]

Points de vue canadiens et québécois
L'expérience de l'Alcan
Bref rappel historique des expériences récentes
Première étape
Deuxième étape
Troisième étape
Réactions d'employeurs
Réactions syndicales

[Conclusions](#) [207][Retour critique](#) [211][Annexe](#) [217]

Jacques Grand'Maison
Une tentative d'autogestion

QUATRIÈME DE COUVERTURE

[Retour à la table des matières](#)

Depuis une quinzaine d'années, Jacques Grand'Maison poursuit diverses expériences collectives avec des travailleurs de la région des Laurentides, au nord de Montréal, Parmi ces expériences celle menée à Saint-Jérôme, au sein de l'usine Regent Knitting devenue récemment Tricofil - constitue sans doute l'un des cas les plus importants. *Une Tentative d'autogestion* fait état de la situation des milieux de travail où l'auteur a été impliqué. Par l'étude d'un cas concret, Jacques Grand'Maison donne sa pleine ampleur à la réflexion critique qu'un premier volume, *des Milieux de travail à réinventer*, propose sur l'acheminement éventuel vers certaines formes de travail autogéré. Pour mettre à l'épreuve cette philosophie du travail, l'auteur choisit la voie d'une expérience monographique à laquelle il a été étroitement associé. Il confronte cette tentative d'élaboration d'un nouveau projet industriel avec d'autres types de réorganisation du travail dans différents contextes socio-économiques.

Ces deux ouvrages prendront place dans le coffre d'outils de ceux qui ont à coeur de changer profondément les rapports sociaux actuels dans une société qui semble devoir réapprendre à vivre humainement. La place du travail et le rôle des travailleurs dans l'exercice quotidien de leur activité laborieuse constituent peut-être avec le plus d'évidence le test de vérité du citoyen. C'est ce que vise à montrer ici la démarche concrète de Jacques Grand'Maison.

[6]

Cet ouvrage a été publié grâce à une subvention accordée par le Conseil canadien de recherche en sciences sociales (CCRSS) et provenant de fonds fournis par le Conseil des arts du Canada (CAC).

[7]

Jacques Grand'Maison
Une tentative d'autogestion

AVANT-PROPOS

[Retour à la table des matières](#)

Un premier ouvrage *Des Milieux de travail à réinventer* proposait une réflexion critique et distanciée sur le travail contemporain, et cela dans le contexte particulier de la société d'ici. L'analyse débouchait sur une visée majeure : le travail autogéré. Une telle démarche a toutes les limites de ce qu'on appelle en langage commun : la théorie. Qu'en est-il de la pratique ? Quelles sont les expériences en cours ou possibles ? Quels cheminements ou processus peut-on envisager ? L'auteur choisit maintenant la voie d'une expérience monographique à laquelle il a été étroitement associé. Il confronte cette tentative d'élaboration d'un nouveau projet industriel avec d'autres formes de réorganisation du travail dans différents contextes. Évidemment, il s'agit encore d'une entrée de jeu qui appelle des recherches et des expérimentations beaucoup plus poussées. Cette étude ne prétend pas présenter une expertise scientifique. Elle a été vécue et pensée avec une communauté de travail particulière. Un écho, entre plusieurs, des voix nombreuses qui commencent à élever le ton devant des situations de plus en plus intenable dans tant de milieux de travail. À ce titre, l'ouvrage pourra prendre place dans le coffre d'outils de ceux qui ont à cœur de changer profondément les rapports sociaux d'une société qui semble devoir réapprendre à vivre humainement. La place du travail et le sort des travailleurs sont peut-être le test de vérité le plus évident de cet enjeu.

[9]

Jacques Grand'Maison
Une tentative d'autogestion

INTRODUCTION

[Retour à la table des matières](#)

SITUATION DE DÉPART. Une usine de textile en plein cœur d'une ville moyenne du Québec. Près de 500 travailleurs. Des travailleurs, peu scolarisés, peu mobiles, peu « recyclables et reclassables », et d'une moyenne d'âge de 45 ans, bref une main-d'œuvre assez captive. Et voilà le drame à l'horizon ! La direction annonce légalement un licenciement massif qui équivaut à une fermeture de l'usine. Cette fois, c'est sérieux. Jadis, la population avait entendu plusieurs fois des propos menaçants du même genre. On sait l'instabilité de ce secteur industriel. Installée depuis le début du siècle, cette entreprise constitue une sorte de tissu humain cousu dans l'étoffe communautaire locale. Non pas de par l'appartenance des propriétaires et des administrateurs, mais de par une communauté d'ouvriers fortement nouée. La moyenne d'ancienneté de 17 ans en dit déjà long, de même ces longues luttes et cette courageuse militance syndicale.

L'éventuelle fermeture a donc de nombreuses répercussions sur l'ensemble de la collectivité locale. On ne déchire pas un tel tissu humain sans provoquer de graves déséquilibres sur tous les plans. Mais cette brisure est encore plus grave dans un monde prolétaire qui n'a souvent que cette solidarité de base pour se défendre et s'exprimer. Il

y a quelques années une autre industrie de la ville avait pratiquement fermé ses portes. Même type de travailleurs, situation collective semblable. Ces hommes, réduits au bien-être social, au chômage ou à des démarches individuelles de recyclage et de reclassement, ont mis, pour la plupart, trois ou quatre ans avant de surmonter le premier choc désintégrateur. Ils étaient démolis psychologiquement et socialement. Ce fut le sauve-qui-peut individuel, sans les appuis communautaires d'hier, sans les soutiens structurels de leur organisation syndicale. Même le noyau des militants ne résista pas à l'épreuve.

Conscients de cette expérience récente et de ses douloureuses conséquences, les travailleurs menacés prirent l'initiative de chercher des solutions [10] pour relancer ce qu'ils considéraient un peu comme leur second « chez eux », selon une expression reçue dans le milieu. Ils pensèrent même à une coopérative de production. Mais ils écartèrent vite un tel objectif inaccessible dans les circonstances. L'avis public de licenciement avait alerté l'opinion publique et suscité des débats dans la région. Certains suggéraient l'utilisation des programmes gouvernementaux ad hoc. L'exécutif syndical prend alors l'initiative de proposer la constitution d'un comité d'étude et de reclassement dans le cadre prévu à cette fin. Mais la visée dépasse l'objectif officiel d'un tel organisme. Il s'agit de relancer l'entreprise, et cela sur de nouvelles bases. Pourquoi ne pas songer à de nouveaux modèles industriels d'administration, de travail ? Après tout, n'est-il pas fini ce temps où des propriétaires et des gestionnaires étrangers au milieu pouvaient installer une firme, l'exploiter ou se retirer sans rendre compte à qui que ce soit de leurs actes ? Bien sûr, il y a ici une réponse bien connue : « Ne payons-nous pas les taxes nous aussi ? » Une attitude comptable assez réductrice en matière de responsabilité sociale ! Sur-tout quand on songe au fait que les villes québécoises ont consenti de forts privilèges fiscaux aux entreprises, même dans les périodes de grande prospérité. Des fortunes en ont bénéficié largement. Au moment d'une crise profonde, le poids des responsabilités collectives versera-t-il exclusivement du côté de ces communautés pauvres ou de ces groupes de travailleurs démunis ?

Au demeurant, l'initiative des travailleurs de cette usine allait provoquer une réaction positive tant chez les gouvernements que chez la direction. Les diverses parties se concertèrent pour la constitution d'un tel comité. Et l'on se mit à la tâche.

Ce comité se compose d'un président, de deux membres désignés par le syndicat et de deux membres désignés par la compagnie. Il est assisté dans ses travaux par un représentant du Service consultatif de la main-d'œuvre du Canada et un représentant de la Direction régionale de la main-d'œuvre du Québec. Son budget fixé initialement à \$20 000 fut ultérieurement porté à \$50 000. Sa durée fut de un an. Son mandat, outre le reclassement éventuel de la main-d'œuvre mise à pied, fut celui d'étudier les solutions possibles pour le maintien et le développement de l'emploi à l'usine même.

La première période de fonctionnement du comité s'est déroulée dans une atmosphère difficile ; il fallait mettre en place à la fois des structures d'étude et des mécanismes de reclassement. La prééminence de l'une ou l'autre des fonctions a été déterminée par des événements extérieurs qui sont venus bouleverser le travail du comité. Ces événements furent surtout [11] la rupture de la négociation en vue d'une nouvelle convention collective, la signature de lettres d'entente, l'occupation de l'usine par les travailleurs, la menace d'une fermeture totale de l'usine, etc.

La deuxième période débuta quand la menace d'une fermeture de l'usine fut écartée à court terme. Le comité se consacra alors à des études et à un diagnostic de la situation. Les bases de ces études sont deux rapports qui avaient comme objectifs :

- évaluer la viabilité de l'entreprise ;
- relever les déficiences ou les anomalies les plus caractéristiques ;
- établir les meilleurs moyens de rendre l'entreprise rentable afin de lui permettre de réembaucher la totalité, ou tout au moins une grande partie des employés mis à pied ;
- étudier la situation sociale et économique des travailleurs de l'usine et connaître leurs sentiments face à la compagnie et à ses cadres supérieurs.

Ces études devaient couvrir toutes les fonctions de l'entreprise depuis l'aspect administratif (organisation, finance, marketing) jusqu'aux facteurs humains (psychosociologie de la main-d'œuvre) en passant par les problèmes de production (technologie, génie industriel). Elles ont permis de bien identifier les problèmes de la compagnie et des travailleurs et de se faire une idée relativement précise des solutions possibles.

Enfin, *la troisième période* de fonctionnement du comité fut celle de la recherche active de solutions et de moyens pour les mettre en oeuvre. Parmi les réalisations les plus importantes, mentionnons celles-ci dans l'ordre chronologique de leur occurrence :

1 . *Formation*. Un programme de formation en industrie, avec une aide financière très substantielle du ministère de la Main-d'Oeuvre et de l'Immigration du Canada, a contribué à l'amélioration de la quantité et de la qualité de travail, des possibilités compétitives de la compagnie sur le marché du textile.

2. *Plan de réorganisation*. L'établissement d'un plan d'action pour la réorganisation de l'usine. Cette réorganisation doit permettre à 400 personnes au moins de garder un emploi permanent. Cette réorganisation devrait se faire en trois ans et exige des investissements en matière d'équipement et de consultation technique pour une somme évaluée à quelque \$1 255 000. Des négociations se poursuivent, avec les différents paliers gouvernementaux, en vue d'obtenir des aides financières pour la réalisation de ce plan.

[12]

3. *Une nouvelle convention collective*. La signature d'une nouvelle convention collective pour une durée de trois ans. Cette nouvelle convention collective est remarquable à un double titre. Tout d'abord parce qu'elle existe. En effet, après un an de négociations, de confrontations difficiles, les deux parties sont parvenues à un accord satisfaisant sur toutes les clauses traditionnelles ; mais surtout, elle contient plusieurs clauses originales qui introduisent un régime de consultation avec les travailleurs avant les décisions administratives ou opération-

nelles qui concernent la main-d'œuvre. Cette entente manifeste la volonté commune, patronale/syndicale, de collaborer en vue d'assurer la survie de l'usine, dans des conditions qui tiennent compte des intérêts et des aspirations des travailleurs.

4. *Le projet de formation et d'information.* Cette opération vise la réorganisation de l'usine comme telle, surtout sur le plan de l'aménagement du travail : nouvelle division des tâches, implication des travailleurs sous forme de responsabilités et de contrôles mieux définis, formation technique et administrative, façonnement d'une véritable communauté de travail solidaire et dynamique. On parle moins d'adaptation que d'initiative, de polyvalence, de créativité, d'auto-contrôle et de coresponsabilité. Bref une autre philosophie de base.

MONOGRAPHIE D'UN MILIEU DE TRAVAIL. Mais il y a loin de la coupe aux lèvres. Chez les uns et chez les autres, tant au sein de la communauté des travailleurs qu'au sein de l'administration, les perspectives nouvelles se heurtent à de vieilles habitudes. On s'engage donc dans un cheminement difficile qui nous montrera les énormes défis que rencontrent les artisans de nouveaux projets industriels, les concepteurs de modèles inédits d'organisation du travail.

Administrateurs et travailleurs vont vivre de très dures tensions, déjà accusées par de graves problèmes financiers, administratifs et techniques. Comme en bien d'autres cas en Amérique du Nord, les parties commencent à chercher des solutions neuves seulement au moment où il semble y avoir cul-de-sac. Il est trop facile, alors, de s'en prendre à « l'irréalisme » des nouveaux projets de réorganisation du travail. On le verra par la suite, les ouvriers de cette usine n'ont jamais prétendu partir à l'assaut de l'Olympe. Ils savaient bien que certaines transformations radicales du monde économique ne peuvent pas se faire uniquement dans la foulée d'une action menée par un groupe local. Par ailleurs, ils n'ont jamais voulu se limiter aux revendications habituelles bien connues : accroissement pur et simple de la productivité ou quelques miettes de la table des maigres profits, ou [13] encore reclassement individuel advenant la fermeture de l'usine. Ils ont lutté

pour d'authentiques responsabilités, pour des contrôles effectifs et même pour des pouvoirs réels. Peu à peu, ils ont formulé un projet industriel que va nous révéler la suite de leur aventure.

Des conjonctures économiques désastreuses, en plus des problèmes internes déjà signalés, allaient briser la première étape de relance de l'entreprise. D'où la fermeture de l'usine. Les travailleurs ne démissionnent pas. Ils restent regroupés afin de trouver une solution « collective » pour la communauté de travail comme telle. Six mois de recherche, d'animation, de tractations pour s'acheminer vers une réouverture. Plusieurs formules sont envisagées. Les deux gouvernements résistent. La compagnie prend ses distances. La centrale syndicale et ses experts se mettent de la partie. Les ressources humaines de la communauté locale apportent leur aide. Mais ce sont surtout les travailleurs eux-mêmes qui élaborent un projet de rechange. Avec de tels appuis, ils mettent en place des processus de formation technique et administrative, d'aménagement de travail autogéré, d'initiation économique sur l'ensemble de l'industrie du textile. De plus, ils entreprennent une série de démarches proprement politiques pour amener les gouvernements à sortir des sentiers battus et à soutenir financièrement et techniquement un nouveau projet industriel qui s'appellera Tricofil. En février 1975, la première bataille est gagnée. Les travailleurs louent l'usine. Une autre étape commence. Que se passe-t-il alors ?

C'est tout l'itinéraire de cette expérience que je veux relater ici. Peu à peu le manuscrit est devenu une sorte de monographie d'une usine québécoise. Mais cette étude déborde sur l'ensemble de la société, puisqu'il y est question des principaux dispositifs d'intervention des principales institutions sociales, économiques et politiques.

J'ai dû laisser tomber une grande partie de l'historique pour ne pas alourdir l'ouvrage. Comme participant à ce processus, au titre particulier de consultant, j'ai été tenu sous l'obligation du secret. Dans la première rédaction je ne nommais pas l'usine.

Aujourd'hui, je puis identifier celle-ci. Il s'agit de la Regent Knitting Mills, installée à Saint-Jérôme depuis 1-916. Jusqu'au début des années 1950, cette entreprise était une des trois seules usines importantes de la ville. Malgré son accroissement démographique, Saint-Jérôme avait gardé cette même infrastructure industrielle étroite, fra-

gile du début du siècle. Les ouvriers de la ville ont toujours vécu dans un climat d'insécurité, de chômage intermittent. Les administrateurs des trois grosses compagnies s'entendaient ensemble pour bien contrôler la main-d'œuvre captive de la localité.

[14]

Quelques chiffres vont aider le lecteur à saisir le caractère chaotique et insécuritaire de l'évolution de cette entreprise, qui exprime bien celle de tout le milieu ouvrier jérômien, et qui sait, de la majorité des petites villes du Québec où des entreprises instables de textile ou de chaussures se sont installées au début du siècle.

Voici une première idée de l'évolution de l'emploi dans cette usine 1928, 560 employés ; 1936, 650 ; 1945, 1 330 ; 1948, 1200 ; 1956, 950 1963, 500 ; 1967, 700 ; 1974, 450. On comprend déjà certains motifs de la série de grèves, d'arrêts de travail, d'épreuves de force, qui vont jalonner l'histoire de l'usine à partir des années 1950. Le chômage dans la ville donnait beau jeu aux employeurs qui, par ailleurs, avaient bénéficié d'une activité industrielle très payante au moment de la guerre et de l'après-guerre. Notons ici qu'il y a eu changement de propriétaires en 1943-1944.

Ces simples chiffres sont gros de tout le drame de l'industrie textile au Canada. Je devrais parler plutôt du Québec où cette industrie est concentrée. Voici quelques points de repère que J.-G. Frenette a tiré d'expertises récentes.

En 1972 on estimait à 84 000 le nombre de travailleurs dans le textile au Canada. La croissance de l'emploi de 1968 à 1972 fut de 0,8% par an et on estime entre 1 et 5% la croissance annuelle entre 1973 et 1978. Dans le vêtement, il y en avait 119 600 ; la croissance de l'emploi fut de 0,2% de 1968 à 1972 et on l'estime à 1% par an de 1973 à 1978.

C'est un secteur québécois. Pour les secteurs textile et vêtement, la représentation du Québec par rapport au Canada est fortement majoritaire. C'est en effet une industrie typiquement québécoise car la place du Québec se chiffre ainsi en 1973 :

	% Québécois de la main- d'œuvre canadienne	% Québécois de la fabri- cation canadienne
Textile	55 %	55 %
Bonneterie	60%	60%
Vêtement	70%	N.D.

On voit ici toute l'importance que peuvent prendre pour le Québec les politiques économiques du gouvernement fédéral concernant cette industrie.

Le fédéral contrôle le sort de cette industrie. Par le jeu des échanges commerciaux, un gouvernement peut décider de permettre à un pays étranger l'entrée de son produit en retour de privilèges identiques pour un [15] produit canadien. Par exemple, on peut vouloir vendre le blé canadien aux pays asiatiques en leur permettant, en retour, de vendre leurs vêtements et leur textile au Canada. Voyons maintenant l'état des importations et des exportations dans ce secteur pour 1972.

	Importations (\$ 000)	Exportations (\$ 000)
Vêtements féminins	166 000	57 000
Vêtements masculins	69 000	8 000

Pour les vêtements féminins les importations représentent (1972) 17% de la production canadienne alors que les exportations ne représentent que 6%. Dans le vêtement, les importations représentent une perte de 12 000 emplois canadiens.

Dans le textile, la valeur de la production canadienne se situe à près de 1 milliard par an. Dans les années soixante la production canadienne représentait environ 55% du marché et les importations, 45%. Depuis 1970, c'est l'inverse qui se produit de sorte que le marché

canadien est majoritairement noyé par les importations, d'où la crise actuelle dans ce secteur.

Au total, les importations canadiennes sont ainsi passées de 730 millions à \$1 041 000, de 1970 à 1972, où l'industrie du textile comptait pour près des deux-tiers, alors que les exportations canadiennes ont progressé de \$181 millions à \$217 millions.

Notons l'ampleur de la crise actuelle du textile. On estime à près de 4 000 les mises à pied en 1974, quelque 3 000 autres s'y ajoutant en 1975. Les importations massives de nylon, de tissus de fibre chimique, de worsted, polyester-coton, les double jersey sont à l'origine de cette catastrophe. Les pays asiatiques, pour équilibrer leur balance de paiement devenue déficitaire avec la hausse du coût du pétrole qu'ils importent, nous ont inondés de produits de textile écoulés parfois en dessous du coût de production (*dumping*). Seule une réglementation sérieuse du type et de la quantité des importations de textile peut régulariser la situation de l'industrie locale et c'est le fédéral qui contrôle cette politique économique. Lui seul est en mesure d'endiguer la crise actuelle du textile. En mars 1975, la commission canadienne de textile essuie, une fois de plus, un refus de la part du gouvernement fédéral qui ne veut pas apporter de correctifs valables. Le Québec paie pour les autres intérêts économiques que poursuit le gouvernement central, ailleurs au pays.

Un espoir demeure : l'industrie du vêtement connaît encore des possibilités d'expansion. C'est sur cet atout que va miser la nouvelle société Tricofil qui remplace la Regent Knitting. Nous y reviendrons.

[16]

Nous allons donc reprendre à ses débuts le « fil » de cette aventure difficile et passionnante que vit une humble communauté de travailleurs de chez nous. Il faudra toujours se remémorer le contexte social que nous venons de décrire. Par exemple, dans beaucoup de milieux ouvriers québécois, le caractère captif de la main-d'œuvre, le type d'industrie et l'aliénation globale, culturelle, économique et politique, ont fortement conditionné des attitudes de base face aux pouvoirs, au travail, à la mobilité sociale, à la technique, à l'économie, à la politique.

Les questions posées, les réponses des travailleurs, les solutions envisagées paraîtront simplistes aux yeux de plusieurs spécialistes. Mais comment ne pas respecter cet apprentissage progressif et modeste qu'ils ont fait ? Ils se sont fabriqué des outils d'analyse et d'action plus à leur portée. De telles démarches se situent au début d'un processus complexe de changement social global. On n'a qu'à penser à la diversification rapide des rôles du syndicalisme sur plusieurs fronts. Par delà un certain climat explosif qui insécurise la population, il faut comprendre les tâtonnements inévitables de cette période de transition profonde qui met en cause tous les fondements de notre société, et même de la civilisation actuelle. Le moindre problème à la Regent nous amenait jusque là.

En s'ouvrant à ces perspectives, les ouvriers de la Regent n'ont pas moins « gardé les pieds à terre » pour chercher, avec le risque collectif, les sécurités de base. On découvrira même chez eux des « ruses populaires » qui échappent à bien des analystes du comportement québécois. S'agit-il d'une sagesse nouée à l'histoire d'une communauté nationale conquise qui a dû regagner sa terre pouce à pouce ? Je ne sais. Certains radicaux désespèrent de cette trop longue patience. Un second regard permettra peut-être de découvrir un nouveau dosage de prudence et d'audace, de sécurité et de risque, qui est loin de ce que des esprits énervés et superficiels appellent le conservatisme atavique et le pessimisme démissionnaire des Québécois. Ne faut-il pas faire davantage confiance aux hommes d'ici, et à une certaine dynamique historique qui semble échapper à des cadres d'analyse savants, peu acculturés, et si souvent stériles ? Cette humble expérience en témoigne.

Constamment, avec toutes mes prétentions de consultant, j'ai été déjoué dans mes diagnostics par les stratégies souvent invisibles, et apparemment irrationnelles, mais pourtant judicieuses, des ouvriers et de leurs leaders. L'intérêt de cet ouvrage est là. Et non dans mon travail d'expertise que je sais très limité, et sujet à de très justes critiques scientifiques. Je ne voudrais pas non plus qu'on me prête des naïvetés faciles sur la « communauté », sur la place du travail dans la culture moderne, sur l'éternel reproche de « réformisme » et sur tant d'autres repères à la mode [17] dans le bag critique actuel. J'ose espérer qu'on se mettra d'abord à l'écoute de cette expérience avant de sortir la « règle à calcul » soit du P.P.B.S., soit de l'analyse structurale du néo-

marxisme. C'est cette première instance d'un regard empathique que je propose. Peut-être le mien et le vôtre nous feront découvrir chez ces hommes du peuple une identité, une dynamique que nous ne savons même plus reconnaître en nous-mêmes. Par ailleurs, j'ai voulu laisser ma propre démarche assez ouverte pour ne pas enfermer le lecteur dans ma propre interprétation.

Cette expérience a été jalonnée de débats de fond et d'initiatives qui pourraient éclairer bien des problématiques actuelles. Tel un monde du travail qui n'a été conçu et aménagé ni par les travailleurs ni pour les travailleurs, mais presque uniquement pour des objectifs de profit. Les politiques économiques des gouvernements sont à la remorque de cette dernière finalité. Et cela, jusqu'au cœur des programmes de recyclage et de reclassement. L'expression « adaptation de la main-d'œuvre » le suggère déjà. Par delà les considérations techniques, il y a cette volonté de soumettre le travailleur « individuel » à des objectifs économiques extérieurs à lui et même au corps démocratique des citoyens. Quand les travailleurs de la Regent vont présenter un nouveau projet industriel aux gouvernements, en réclamant assistance technique et financière, ceux-ci vont attendre d'être acculés à agir sous la pression de l'opinion publique. Ils consentiront quelques dizaines de milliers de dollars pour aider à la location de l'usine par les travailleurs. Mais qu'est-ce que cela représente à côté des généreuses subventions aux gros propriétaires privés et même aux multinationales ? L'expérience Regent est donc un révélateur du néo-capitalisme actuel.

Je pourrais donner ici bien d'autres exemples de leçons qu'on peut tirer. Telle encore cette mise en place d'un ensemble intégré de démarches d'information, de formation et de reclassement, d'initiation sociale, technique, économique et politique, sur une base à la fois collective et individuelle, et dans un contexte qui assume le tissu humain et le lieu social naturel d'une communauté de travail. On ne trouve pas cette cohérence dans les politiques actuelles de formation permanente, de recyclage et de reclassement. Les ouvriers de la Regent ont recomposé des interventions trop souvent parallèles et contradictoires de différentes instances publiques. Avouons qu'ils ont rencontré parfois des fonctionnaires très disponibles et compétents. Mais ces travailleurs se sont rendu compte de l'absence d'une véritable philosophie sociale » dans cet univers néo-capitaliste encore accroché à des critères trop exclusivement « individuels », « privés », et peu démocratiques.

ques. On est loin de la démocratie économique. Ce qui rend bien artificiels certains rituels de la démocratie politique.

[18]

Bien sûr, cette monographie manquerait d'horizon et même de pertinence, si nous n'avions pas confronté une telle opération avec d'autres expériences, d'ici et d'ailleurs. De plus, si nous voulions déboucher sur certaines pistes d'avenir, il nous fallait élargir ce champ expérimental, comme complément à notre première étude, plus théorique. Retenons ici une remarque très fréquente qui ouvre à l'intelligence de cet ouvrage tant dans son contenu que dans son langage.

Certains s'interrogent sur le fait que les questions de réorganisation du travail ont été véhiculées surtout dans les milieux patronaux et dans les cercles de consultants. À la Regent, de bout en bout, les travailleurs et leur syndicat ont été les initiateurs et même les maîtres du jeu, malgré des échecs qui relevaient davantage d'un contexte conjoncturel et de macrostructures économiques et politiques peu favorables à un tel projet.

D'autres critiques vont plus loin et se demandent si cette problématique de l'humanisation du travail n'est pas secondaire dans l'échelle de valeurs des citoyens actuels. C'est un fait que beaucoup de jeunes ont connu des pratiques d'éducation contraires aux pratiques du monde du travail organisé. Même à la Regent, on en a pris conscience. Par delà la part de vérité de ces critiques, ne s'enferme-t-on pas dans un cercle vicieux antipolitique et même dans des sophismes simplistes ? Les arguments de ces critiques peuvent être retournés contre eux-mêmes. Bien sûr, un ouvrier exécutant qui se voit condamné toute sa vie à tel genre de travail, se contentera de « satisfactions immédiates » dans un job qu'on lui a défini et assigné sans la moindre consultation ou participation. Mais voilà le cercle vicieux : un travail insignifiant sera forcément peu important à ses yeux. Je parle de la signification intrinsèque du travail lui-même et de son organisation. Renversons l'argument avancé plus haut. Dans quelle mesure l'aliénation du travail et du travailleur lui-même ne l'influence pas dans la sous-estimation de cette expérience de vie qui prend une part importante de son existence ?

Les milieux populaires ont une philosophie de la vie bien loin d'une certaine nouvelle culture décrochée du pays réel et des requêtes

quotidiennes de libération collective à même des expériences aussi simples et courantes que celles du travail, de l'habitat ou de l'éducation. Le citoyen ordinaire sait le poids et le prix de ces réalités quotidiennes. Malgré les aliénations précitées, combien mettent encore leur dignité dans leur identification de « travailleurs » ? Veut-on leur enlever cette dignité fondamentale au nom d'une « civilisation des loisirs » davantage accessible à une certaine couche de privilégiés ? Soyons sérieux. Préfère-t-on que les travailleurs évoluent vers un statut de dépendants de l'État ? Comment soutenir que le travail disparaîtra de la société future ? À mon avis, il restera [19] une dimension importante de la vie pour la grande majorité. Raison de plus pour le transformer radicalement selon l'évolution culturelle actuelle et les requêtes de libération collective économique et politique.

Il y a parfois des attitudes sceptiques stérilisantes qui amènent des privilégiés de toutes sortes à minimiser le langage du pain qui leur est déjà assuré. Quand on perd le sens du pain, on perd le sens de tout... le sens humain... le sens du peuple, le sens des solidarités fondamentales de la vie, le sens politique du quotidien. N'est-ce pas le premier défi que posent quelques milliards d'hommes ? Je préfère donc rester à ce niveau vital plutôt que de rejoindre ceux qui, le ventre plein, regardent de haut ces humbles efforts collectifs du monde ouvrier. En cherchant à améliorer la qualité du pain, du travail et de l'éducation, ces travailleurs commencent à instaurer d'autres rapports sociaux.

[20]

[21]

Jacques Grand'Maison
Une tentative d'autogestion

Première partie

L'ENQUÊTE.
L'ANALYSE
PSYCHOSOCIOLOGIQUE

[Retour à la table des matières](#)

[22]

[23]

Jacques Grand'Maison
Une tentative d'autogestion

Première partie.
L'enquête. L'analyse psychosociologique.

PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE

[Retour à la table des matières](#)

CONTEXTE ET MÉTHODE DE LA RECHERCHE. Nous voulons présenter ici un cas type déjà gros des principales difficultés actuelles du monde du travail. Cette recherche ne se limite pas à une simple enquête. Elle débouche sur un projet-cadre d'organisation du travail.

Il s'agit d'une entreprise moyenne de textile qui connaît de graves problèmes de survie. Ce contexte de crise a l'avantage de mettre à nu des problèmes latents, des dynamismes refoulés et aussi des possibilités de solutions plus profondes. Évidemment, il y a une face négative, à savoir le caractère aléatoire d'une « opération » sur un organisme très mal en point au départ. Nous avons cru que cette première esquisse gardait sa validité, indépendamment des conjonctures prochaines qui relèvent de facteurs nombreux, complexes et hors de portée pour le moment.

La première étape fait état de l'enquête, de son processus et des résultats. L'approche est psychosociologique, tout en étant bien située dans le contexte socio-économique à étudier. Elle analyse les relations des travailleurs entre eux, avec la direction, avec le syndicat, et aussi les conditions et les motivations au travail. Elle essaie aussi de cerner les diverses perceptions des individus et des groupes de l'usine quant à une perte éventuelle d'emploi, quant à la situation économique de l'entreprise et du milieu, quant aux changements technologiques, au recyclage, au reclassement et au perfectionnement, quant aux services gouvernementaux de soutien, etc.

Nous sommes bien conscient des limites de nos instruments de recherche. Les spécialistes en la matière y trouveront de grandes faiblesses. Les limites de cet ouvrage nous ont obligé à ne rapporter qu'une partie des résultats, à savoir des moyennes générales. Par exemple, nous avons [24] allégé le dossier des variances d'attitudes selon l'âge, la scolarité, l'ancienneté et le sexe. On trouvera ces données dans le rapport *ad hoc*, déposé au ministère du Travail du gouvernement provincial québécois. Faut-il rappeler qu'une étude des facteurs humains n'aboutit pas à des résultats aussi quantifiables que ceux d'une expertise sur la finance, la technologie, le marché et les structures administratives. On nous dira, avec raison, qu'un tel défi exige des instruments d'autant plus raffinés. Après consultation de vingt-six dossiers de recherche de comités d'étude de la main-d'œuvre, nous avons constaté la relative pauvreté des instruments dans ce secteur de recherche-action.

Pour nous il s'agissait de combiner étude systématique, pédagogie d'implication des travailleurs dans l'enquête et projet-cadre d'action. Une recherche plus distancée nous aurait permis d'utiliser des cadres scientifiques plus rigoureux. Même notre traitement mathématique reste très court, puisqu'il se limite aux fréquences et pourcentages. Nous savons très bien que notre questionnaire tel que conçu ne peut aboutir à cerner scientifiquement des échelles d'attitudes susceptibles de validations rigoureuses. Certains spécialistes nous ont fait remarquer, avec beaucoup de pertinence, l'ambiguïté de certaines questions. Tel est le cas du questionnement sur la satisfaction au travail. D'autres enquêtes ont démontré, par exemple, que les insatisfactions les plus profondes chez les salariés ne sont pas exprimées, dans la mesure où ils considèrent que leur situation présente est la seule possible, dans la

mesure où ils ont refoulé leurs aspirations comme des rêves inaccessibles. Le questionnaire isolé ne permettait donc pas d'atteindre nos objectifs. C'est ici qu'interviennent d'autres démarches qui complètent, corrigent, affinent ce premier questionnement, telles les entrevues de groupe, la participation des travailleurs à l'élaboration d'un projet-cadre et des expériences de certaines implications collectives dans la formation en industrie, dans l'établissement de structures de communication, dans la réalisation concertée de certains changements majeurs, etc. *Cette articulation de recherche-pédagogie-action* comporte peut-être un apport original. Nous écrivons ces lignes, un peu moins de deux ans après l'enquête. Les applications du projet-cadre ont porté des fruits intéressants, comme nous le verrons. Les résultats restent modestes, nous en convenons facilement. Nous y reviendrons dans la présentation plus spécifique de l'enquête elle-même.

NOS PERSPECTIVES ACTUELLES. Notre recherche, à ce stade, rencontre les découvertes des dernières décennies. Elle nous convainc davantage de l'importance de l'intervention communautaire pour rejoindre l'influence majeure des groupes primaires d'appartenance sur les attitudes [25] individuelles. En toute usine, comme ailleurs, il existe des réseaux informels de relations quotidiennes par où passent les communications, les informations, les nouvelles, les idées-forces, les critiques et les solidarités les plus fondamentales. C'est le lieu privilégié du façonnement des mentalités, des participations et des leaderships. Voilà le *support system* de base qui surpasse en influence toutes les instances institutionnelles, toutes les interventions des techniques sociales, éducatives ou autres. En dessous des structures, il y a un milieu de vie que les sciences humaines de pointe redécouvrent. Celles-ci doivent, en ce domaine, apprendre humblement des praxis d'intervention que les groupes de base ont expérimentées bien avant les experts.

En présentant nos suggestions de concertation communautaire sur le plan du milieu de vie, nous avons donc allié l'expertise des sciences humaines et les expériences d'implication communautaire que nous vivons depuis plusieurs années avec des travailleurs de base. Les ré-

aménagements structurels seront inefficaces si on ne touche pas profondément le milieu de vie concret, avec ses attitudes et ses comportements collectifs originaux, avec ses propres *support systems*. Nous avons situé cette visée dans l'axe dynamique du travail humain. Celui-ci est une des expériences fondamentales de l'adulte. Une expérience qui influence profondément toutes les autres comme le démontrera cette enquête. De telle sorte qu'on ne peut songer à de nouveaux modèles sociaux, économiques ou politiques sans passer par de nouveaux modèles d'activité quotidienne, créatrice, libre, solidaire et responsable. Ces qualités, rendues possibles dans de nouveaux styles de travail, nous apparaissent comme le premier point d'appui. Les autres mesures incitatives restent secondes, ou extérieures au travailleur lui-même. D'ailleurs plusieurs recherches récentes dans le monde industriel nous l'ont prouvé éloquentement.

Partant de cet axe-travail et de sa visée communautaire, nous avons élaboré une stratégie en trois temps sur le plan des objectifs : court terme, moyen terme et long terme, avec leurs moyens correspondants. Il s'agit d'un projet-cadre pour un nouveau chantier. Nous avons joué la carte de l'avenir sans trop nous attarder au passif d'hier et d'aujourd'hui ; ce qui ne nous a pas empêché de prospector les ressources et les points d'appui déjà existants.

Les relations humaines sont encore plus complexes que l'administration des choses. D'où ce style de recherche qui déborde, tout en l'intégrant, le langage technologique et administratif. Notons que la plupart des problèmes détectés par l'expertise spécialisée ont été pointés par les travailleurs eux-mêmes. Ceux-ci n'arrivaient pas à préciser, en termes technologiques et administratifs, les difficultés et les solutions possibles. Mais ils ont fait [26] montre d'une perception tellement juste de la situation que cela nous donne l'espoir d'une participation qualitative de leur part dans la mise en œuvre d'une relance de cette entreprise. Évidemment certaines conditions essentielles devront être remplies, comme nous allons le voir dans cette étude.

Ces propos invitent le lecteur à ne pas se contenter d'une lecture rapide et superficielle. On réduit si souvent l'univers des attitudes profondes à des schèmes simplistes d'explication, à des clichés-prejugés, ou à des idées passe-partout ou faites une fois pour toutes. C'est un

domaine où experts et profanes ont à exercer un sens critique aiguisé vis-à-vis leurs propres conditionnements de perception (appartenances culturelles, tendances politiques et idéologiques, statut social et professionnel, intérêts économiques propres, héritage particulier, etc.). L'auteur n'y échappe pas non plus. Son travail ne peut être qu'un point de départ pour des confrontations ultérieures avec d'autres interlocuteurs. L'objectivité s'obtient graduellement et à ce prix !

[27]

INTRODUCTION

À l'aide d'un questionnaire qu'on trouvera à la fin de ce chapitre, une vingtaine d'interviewers entraînés ad hoc ont rejoint 209 ouvriers, 12 employés-cadres et 7 employés de bureau. Dans le premier groupe, le chiffre atteint plus de 90% des rencontres possibles. Dans les deux autres, le nombre des répondants constitue plus de 50% de chacune des deux catégories concernées. Le très petit nombre de refus reste insignifiant par rapport à ce paramètre.

On trouvera d'abord dans ce chapitre les indications statistiques principales des profils biographiques de base.

Puis vient la présentation de 8 blocs de questions relatives aux objets majeurs d'attitudes et de perceptions, à savoir :

- conditions et relations de travail ;
- perceptions de la situation de l'entreprise et de la direction
perceptions de l'action du syndicat
- attitudes devant le changement ;
- attitudes devant le perfectionnement et l'avancement attitudes devant une perte d'emploi ;
- rapports avec le milieu ; anticipations de l'avenir.

Dans chacun des huit blocs, nous présentons les réponses à chacune des questions. Nous n'avons retenu que les tableaux des moyennes générales. Mais dans les commentaires nous tenons compte des différences de point de vue selon l'âge, la scolarité, l'ancienneté ou le sexe. Nous avons aussi laissé de côté la partie de l'enquête qui concerne les cadres et les employés de bureau.

[28]

Pour chacun des blocs, il y a d'abord les données mathématiques présentées sur une seule page. À partir de ces *data*, nous tentons d'établir un profil général d'attitudes et de perceptions face à l'un des huit objets de recherche. Mais nous établissons ce profil en tenant compte aussi des entrevues de groupe qui ont porté sur les questions les plus fondamentales du questionnaire. Il va sans dire que le lecteur pourra lui-même faire ses propres interprétations. Nos commentaires visent, précisément, à la poursuite du travail amorcé. Il faut donc concevoir cette enquête comme une entrée de jeu, en dépit de tout le sérieux que nous avons essayé d'y mettre.

Certains lecteurs se demanderont d'où viennent les questions. Elles viennent surtout d'une prospection systématique des remarques entendues dans des entrevues de groupe. Nous avons voulu vérifier la pertinence et la diffusion de ces interprétations spontanées. D'autres questions viennent d'études scientifiques similaires. Pour réaliser cette enquête, nous avons développé une méthode psychosociologique que nous appelons : les *réacteurs du langage*. Il s'agit de ces mots et de ces affirmations clefs qui sont privilégiés dans un milieu de vie et qui suscitent une réaction spontanée, exprimant des attitudes profondes. Par exemple, des ouvriers disent : « Il va falloir mettre le *tablier* et envoyer nos femmes travailler, il y a de moins en moins de jobs pour les hommes. » Une telle phrase suscite beaucoup de réactions aux diverses situations vitales qu'elle recouvre. Dans les entrevues de groupe, cette approche a été très utile. Évidemment pour le questionnaire individuel, il a fallu formaliser ces expressions pour permettre un travail de recherche plus systématique. Une telle perspective méthodologique indique déjà qu'il n'était pas nécessaire de couvrir tous les éléments constituant le champ d'enquête. Il suffisait de faire des forages judicieux pour repérer les sources profondes des attitudes déterminantes. Les divers instruments utilisés nous ont permis de faire jouer un mutuel contrôle des données recueillies par l'un ou l'autre. Faut-il le répéter, nous ne revendiquons pas un statut scientifique. Tout au plus s'agit-il d'une approche honnête, susceptible de validations critiques par des cadres d'analyse plus rigoureux.

Le questionnaire se terminait par une série de questions qui devaient conduire à une première saisie de l'échelle de valeurs modale

dans cette population ouvrière. À cause de l'intérêt particulier des résultats, nous avons dégagé un bloc spécial d'analyse.

Enfin, un dernier bloc fait état des entrevues de groupe, au chapitre des diagnostics d'avenir. Encore ici, les résultats sont à retenir, puisqu'ils ont largement inspiré le projet-cadre de l'étape ultérieure.

À cause de nos objectifs de pédagogie et d'action, nous avons inséré les divers recoupements des données des différents blocs de recherche dans le projet-cadre. Celui-ci est en quelque sorte la clef maîtresse de notre [29] interprétation de type praxéologique. Quant aux validations critiques, elles se trouvent davantage dans le chapitre des réalisations du projet-cadre. Qu'on nous permette cette lapalissade : une recherche appliquée révèle sa plus ou moins juste pertinence quand on procède à son application. Nous laissons aux spécialistes le soin de nous critiquer à par-tir de cadres théoriques distancés dont nous ne nions pas l'importance. Mais, il y a place aussi pour une réflexion à même une praxis. Celle-ci cherche à établir une cohérence vitale entre réflexion, pédagogie et action dans un champ circonscrit d'expérience humaine. Nous sommes préoccupé de repérer ici cette économie de base que révèle toute praxis : un vécu original exprimé, interprété, partagé et transformé. Il faut atteindre ce palier de profondeur pour saisir la personnalité d'un milieu humain, la dynamique sociale d'une communauté de travail. C'est peut-être la pauvreté *d'insight* sur ce terrain de la quotidienneté qui explique bien des échecs de l'organisation scientifique du travail. Les praxis sociales sont autrement plus complexes que les stratégies administratives et technologiques les plus raffinées. Notre démarche de recherche-action veut précisément rejoindre ce niveau de l'expérience collective du travail. L'enquête s'insère donc dans un processus multidimensionnel déjà exprimé par l'architecture même de l'ouvrage : enquête, projet-cadre, réalisations et évaluation.

[30]

[23]

Jacques Grand'Maison
Une tentative d'autogestion

Première partie.
L'enquête. L'analyse psychosociologique.

STATISTIQUES DE BASE

[Retour à la table des matières](#)

<i>Âge</i>	Moyenne générale	43,9 ans
	Moyenne homme	46,0
	Moyenne femme	40,1
<i>Scolarité</i>	Moyenne générale	6,7 années
	Moyenne homme	6,73
	Moyenne femme	6,77
<i>Ancienneté</i>	Moyenne générale	17,67années
	Moyenne homme	22,6
	Moyenne femme	13,0
<i>Sexe</i>	Homme	42,6%
	Femme	57,4%
<i>État matrimonial</i>	Marié	63%
	Célibataire	37%
<i>Chefs de famille</i>	Oui	40%
	Non	60 %

Découpages

<i>Âge</i>	24 et moins 27 / 12,9	25-45 88 / 42,1	46 et plus 94 / 45,0
[32]			
<i>Scolarité</i>	7 et moins 137 / 65,5	8 et plus 72 / 34,5	
<i>Ancienneté</i>	0 - 4 ans 52 / 24,9	5 - 14 49 / 23,4	15 et plus 108 / 51,7
<i>Sexe</i>	Homme 89 / 42,6	Femme 120 / 57,4	

Remarques. 81% des jeunes de 24 et moins ont une scolarité de 8 années et plus ; 60% des 25-45 ans ont une scolarité de 7 années et moins ; 85% des 46 et plus ont une scolarité de 7 années et moins. Le découpage-ancienneté donne des résultats semblables. 64% des hommes ont une scolarité de 7 ans et moins comparativement à 68 % chez les femmes.

Au bilan, la moyenne d'âge et d'ancienneté est très élevée ; si on s'en tient exclusivement au critère d'ancienneté, sans correctifs comme celui des programmes de préretraite et si on tient compte du caractère captif de cette main-d'œuvre, on peut s'attendre à un vieillissement précipité de la communauté de travail. Toute communauté humaine saine et dynamique a besoin d'une répartition normale des âges et d'un renouvellement substantiel par un afflux suffisant de jeunes. La tendance actuelle, si elle se maintient telle quelle, rendra difficile la réalisation du projet collectif proposé. Ajoutons, cependant, qu'un nouveau programme de formation en usine commence à rajeunir un peu la communauté de travail.

Par ailleurs, on sait que l'extension de l'espérance de vie a bouleversé les rythmes de l'existence. À quarante ans, on a encore en perspective une assez longue période de travail avant de prendre une retraite qui risque d'être longue. D'où ces sentiments partagés et contradictoires : d'une part, à cause de l'insécurité actuelle et des possibilités

offertes par les politiques sociales de soutien (préretraite, revenu garanti, etc.) on serait prêt à quitter le travail plus tôt ; d'autre part, l'importance que les adultes, particulièrement les ouvriers, accordent au travail, pour s'identifier, pour gagner fièrement leur pain, pour se situer dans la vie et dans la société, joue inversement. De plus, l'ostracisme actuel contre les chômeurs et les assistés accroît cette dernière attitude. Disons, cependant, que la préretraite donne un statut qui apporte moins d'inconvénients.

De toute façon, ce qu'il faut retenir, c'est la nécessité d'une structure plus équilibrée des groupes d'âge, et aussi celle d'accorder une attention particulière à ces travailleurs de 35-50 ans qui, sur tous les fronts en [33] l'occurrence, ont peu de possibilités de rechange. Certaines expériences dans ce type d'industrie ont prouvé qu'ils pouvaient se recycler sur place et être les meilleurs travailleurs, et cela pour de longues années. Le puissant mythe de la jeunesse en Amérique du Nord peut biaiser l'évaluation des travailleurs. Il faudra donc doser une judicieuse sélectivité pour soutenir efficacement le groupe intermédiaire du deuxième âge et pour assurer du sang nouveau dans l'organisme. Nous reviendrons sur ces considérations.

Nos statistiques de base correspondent à celles de l'ensemble de la population ouvrière de l'entreprise. Nous avons établi cette comparaison avec les données du Centre de la main-d'œuvre et celles du Secrétariat de reclassement (document numéro 1). Dans cette analyse comparative, nous avons mis de côté la main-d'œuvre « de passage ». Le document 1 révèle qu'il y a 35% de propriétaires et 65% de locataires parmi les ouvriers de cette entreprise.

[33]

Bloc 1

CONDITIONS ET RELATIONS DE TRAVAIL

[Retour à la table des matières](#)

Questions	vrai	Pas d'opinion	faux
1. Au bilan, mes conditions de travail sont (étaient) satisfaisantes	70,8%	5,3%	23,9%
2. Les plus vieux veulent tout garder pour eux autres	41,6%	11,5%	46,9%
3. Trop de contremaîtres sont incompetents	57,9%	15,3%	26,8%
4. Les jeunes ne sont pas assez responsables à l'ouvrage	60,3%	10,0%	29,7%
5. Il y a toujours eu un climat intenable dans mon département	25,4%	7,2%	67,3%
6. Mon travail ne comptait pas beaucoup pour la compagnie	35,9%	13,9%	50,2%
7. On se préoccupe plus des machines que de nous	57,9%	16,3%	25,8%
8. Les salaires sont suffisants	29,7%	3,8%	66,5%
9. J'aime mieux un meilleur salaire et moins de bénéfices marginaux	63,6%	11,5%	24,9%
10. Même entre nous, on ne s'aide pas assez	60,3%	6,7%	33,0%
11. L'organisation de la production et des tâches a toujours été bien faite	46,9%	16,3%	36,8%

[34]

Commentaires. Une majorité impressionnante affirme que les conditions de travail sont satisfaisantes. Est-ce un jugement global qui exprime une volonté de ne pas forcer les choses ou une insécurité qui ne veut pas perdre le déjà acquis ? Les femmes se disent plus satisfaites que les hommes. Mais, on entend un autre son de cloche quand les uns et les autres entrent dans les détails.

Quand le travailleur, comme individu, se situe par rapport à la compagnie, il ne semble pas y avoir d'agressivité dans la plupart des cas. C'est sûrement un point d'appui positif sur lequel nous miserons dans le projet.

On se préoccupe plus des machines que de nous. L'affirmation est confirmée par la majorité. C'est sans doute l'expression de plusieurs sentiments liés les uns aux autres : sentiment de dévalorisation de l'homme par rapport aux choses et aux techniques ; sentiment d'être assiégé par les menaces de l'automation ; sentiment de ne pas compter pour grand-chose dans le monde économique ; sentiment qu'on reconnaît peu la valeur du travail humain lui-même, etc. Les hommes sont plus critiques que les femmes ici.

Les remarques négatives sur les contremaîtres sont trop massives et précises à la fois pour ne pas reconnaître l'ampleur du problème dans les relations de travail. L'opinion des femmes est plus sévère que celle des hommes, en l'occurrence.

Les plus jeunes se sentent un peu noyés dans cette population ouvrière relativement âgée. Les protections nécessaires de l'ancienneté refluent sur l'insécurité des jeunes et leur motivation. Il faudra tenir compte de ce défi dans l'établissement des normes d'ancienneté, de compétence et de promotion. Le profil global de cette communauté de travail nous alerte sur l'attention à accorder à la place des jeunes, au renouvellement par la base, et aux dangers d'une sorte d'atelier fermé. On accuse facilement les jeunes d'être irresponsables à l'ouvrage ; ce qui est possible. Nous nous demandons si le clivage jeunes/plus vieux ne se traduit pas par une certaine agressivité de part et d'autre. Le peu d'intérêt des jeunes a peut-être des sources dans une structure d'âge

débalancée et dans un système trop rigide d'ancienneté. Il existe sans doute bien d'autres facteurs. Mais n'exagérons rien, les jeunes, en grande majorité, trouvent satisfaisant le climat de leur département respectif. Il s'agit donc d'attitudes individuelles négatives vis-à-vis des jeunes.

Même entre nous, on ne s'aide pas assez. Plus l'insécurité est grande chez les répondants, plus le manque de solidarité et les rivalités entre travailleurs sont ressentis vivement. Les femmes trouvent qu'on ne s'épaule pas assez dans le travail quotidien, alors que les hommes parlent d'une solidarité plus large. La rivalité entre femmes est plus forte.

[35]

La préférence du meilleur salaire sur les bénéfices marginaux marque bien les impératifs du court terme chez les petits salariés. Plus les responsabilités sont grandes, plus les possibilités de rechange sont faibles, plus la scolarité est basse et plus l'ancienneté est avancée, alors plus on valorise le salaire immédiat. Quant à l'appréciation des salaires, la majorité se considère comme des petits salariés, avec des rémunérations insuffisantes. Il y a un décalage marquant entre l'appréciation des hommes et celle des femmes. Celles-ci acceptent davantage leur sort. De plus, elles valorisent un peu plus les bénéfices marginaux que les hommes ne le font.

Une bonne minorité de travailleurs ne semblent pas voir les faiblesses de l'organisation des tâches et de la production. Est-ce lié à un style de travail qui les rend inconscients des défis de l'entreprise et de sa vie interne ? Plusieurs travailleurs opèrent d'une façon isolée et comme de purs exécutants. Dans un tel contexte, cette inconscience est bien compréhensible.

Plusieurs se sont plaints de la basse qualité du matériel à « ouvrir », de la manutention incohérente d'un étage à l'autre, du gaspillage de matériel, de temps, d'énergie (mauvaises décisions et organisation).

Les références à la montée du coût de la vie et aux conséquences chez les petits salariés sont nombreuses.

Un certain nombre de répondants ont souligné différentes formes de discrimination : différence de salaires entre hommes et femmes, arbitraire des contremaîtres, etc.

- « L'ancienneté ne va pas toujours avec la compétence. »
- « On est des bonnes mains, on aime notre travail, mais avec tout ce qui se passe depuis quelque temps, ça nous décourage pas mal. »
- « Ça fait 25 ans que je suis opérateur sur une machine et je ne suis pas considéré par personne. »
- « Tout le monde se pile sur les pieds. »
- « On se surveille tout le temps et on est incertain. »
- « Il faut sauver son gagne-pain à tout prix. »
- « S'il y avait de meilleures conditions de travail à l'usine peut-être que les employés ne se regarderaient plus comme des rivaux, mais comme des camarades de travail. »

Un trait frappant de ce premier profil : les attitudes individuelles sont plus positives et optimistes que les attitudes collectives. La détermination personnelle demeure, malgré un environnement détérioré qui pèse sur la vie collective à l'usine et exacerbe l'inquiétude de la communauté et du milieu comme tels.

[36]

Bloc 2

PERCEPTIONS DE LA SITUATION DE L'ENTREPRISE ET DE LA DIRECTION

[Retour à la table des matières](#)

Questions	vrai	Pas d'opinion	faux
1. Ça me plaît de travailler ici	90,9%	4,3%	4,8%
2. Les gens du milieu ont une bonne opinion de la compagnie	33,0%	25,8%	41,1%
3. La compagnie n'a jamais cherché à s'améliorer	67,5%	15,8%	16,7%
4. J'ai souvent pensé à me chercher un emploi ailleurs	35,9%	4,8%	59,3%
5. La compagnie ne nous a pas suffisamment informés	75,1%	10,5%	14,4%
6. Le gouvernement devrait être plus ferme devant la compagnie	87,1%	10,0%	2,9%
7. La direction ne pouvait agir autrement	18,2%	25,8%	56,0%
8. La Cie n'a pas assumé vraiment ses responsabilités vis-à-vis ses employés et le milieu	82,3%	12,9%	4,8%

Commentaires. *Ça me plaît de travailler ici.* Voilà la réponse positive de la très grande majorité. Il y a donc ici un point d'appui indéniable. Évidemment dans les commentaires libres, les critiques sont sévères. Mais elles marquent peut-être l'intérêt pour que l'entreprise reprenne son élan. Il ne faut pas nécessairement conclure que cette réponse fait coïncider les intérêts des travailleurs et ceux de la compagnie. Mais le facteur travail lui-même est positif. Voilà la première identification dynamique. L'entreprise représente un tissu humain et

social qui semble d'une grande importance pour ces travailleurs. Tout se passe comme si on y avait pris racine définitivement. D'où le caractère dramatique d'une fermeture éventuelle. 84% des hommes et 95% des femmes ont répondu positivement à cette question.

Les gens du milieu ont une bonne opinion de la compagnie. La question vise, par voie indirecte, l'image qu'on se fait soi-même de la compagnie. Celle-ci projette une image un peu plus négative que positive ; ce qui relativise la réponse précédente.

La compagnie n'a jamais cherché à s'améliorer. Ici le reproche se fait sévère. Certains accusent la compagnie d'avoir réinvesti dans l'habitation les profits tirés des années d'abondance, et d'avoir négligé le renouvellement [37] de son équipement, de ses cadres. À leurs yeux, l'usine servait de « front ». Ils admettent qu'il y a des pertes aujourd'hui. Mais ils soulignent que c'est mal poser le problème que de partir uniquement des pertes d'aujourd'hui, alors que les profits d'hier sont allés ailleurs et n'ont pas servi à renouveler l'entreprise. « L'entreprise a été longtemps une vache à lait pour les propriétaires ; aujourd'hui, elle ne peut se désister des conséquences de ses gestes. »

J'ai souvent pensé à me chercher un emploi ailleurs. La majorité dit non à cette question, marquant ainsi qu'elle lie son sort à la compagnie (les femmes, un peu plus que les hommes).

La compagnie ne nous a pas suffisamment informés. Encore ici, il y a forte majorité. Cela montre à quel point, il y a eu peu de communication. Des travailleurs citent le cas d'une autre entreprise de la ville qui met ses ouvriers au courant de ses budgets annuels, de ses profits et pertes, de ses difficultés et de ses performances. Mais ce que les uns et les autres veulent davantage, c'est une communication véritable qui fasse mieux connaître les politiques de la compagnie en ce qui les concerne.

Le gouvernement devrait être plus ferme devant la compagnie. Les travailleurs ne semblent pas vouloir que toute cette affaire reste sur un terrain purement privé. Est-ce l'expression d'un désir de politiques plus claires et plus fermes pour faire servir les forces économiques au bien de l'ensemble de la société ? Est-ce une première conscience timide de la portée publique du problème ? Est-ce que les travailleurs considèrent que la compagnie n'a pas assumé ses responsabilités sociales et n'a visé que le profit immédiat ? Est-ce un reproche au gou-

vernement d'avoir laissé pourrir les situations et de n'avoir exercé aucun contrôle, aucune politique pour planifier l'économie et démocratiser les pouvoirs privés ? D'autres réponses éclaireront ces questions. En l'occurrence, on semble souhaiter une intervention vigoureuse du gouvernement.

La direction ne peut agir autrement. La réponse est cohérente avec les autres diagnostics majoritaires sur l'image globale de la compagnie. Par ailleurs, quand les questions sont plus concrètes ou analytiques, la critique s'aiguise.

La compagnie n'a pas assumé ses responsabilités vis-à-vis ses employés et le milieu. Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Certains travailleurs ont rappelé que la compagnie, depuis ses débuts, a bénéficié de rabattements substantiels de taxes, et de privilèges indirects. Ils accusent leurs divers conseils municipaux d'avoir tenu les gens dans l'ignorance à ce sujet. Ils prétendent que les coûts sociaux des services publics offerts à la compagnie étaient mal couverts par les taux de taxes. Ainsi, la compagnie [38] aurait-elle pris la mauvaise habitude d'utiliser la structure locale sans se sentir obligée vis-à-vis d'elle. On lui demandait si peu, au dire des travailleurs. « Aujourd'hui, elle peut quitter les lieux sans que personne sache ce qu'elle a obtenu de la ville, sans qu'on ait un mot à dire, sans que le gouvernement puisse l'obliger à quoi que ce soit. C'est pas nécessaire d'être un felquiste pour se révolter devant un tel système. »

Dans les commentaires libres, les travailleurs s'en prennent plus aux contremaîtres qu'à la haute direction. Le président de la compagnie garde une sorte d'image de père chez plusieurs. Il y a donc ambivalence des attitudes. En creux, plusieurs souhaitent une autorité plus ferme et un leadership plus efficace.

- « Les employés ne savent pas qui est le boss. »
- « Les contremaîtres n'acheminent pas les demandes de matériel des employés à la compagnie et n'informent pas la compagnie sur les erreurs de production et les gaspillages. »
- « Ils ne savent pas s'organiser. »
- « On laisse aller l'usine. »

- « Les juridictions dans l'usine ne sont pas définies. »
- « Les patrons ne sont pas si pires que ça, le père Grover, c'est un bon diable. »
- « Il faut sans cesse se battre. »
- « On n'a jamais affaire aux patrons. »
- « Il faut un gérant de personnel humain, avec un pouvoir de décision. »
- « La compagnie pourrait nous consulter plus souvent. »
- « Ça va mieux depuis que le département n'a plus de contremaître. »
- « La compagnie laisse partir des gens d'expérience. »
- « S'ils nous gardent, c'est qu'ils font de l'argent. »
- « Nous laisser conduire notre département et non pas être conduits par des petits commis de bureau qui ne connaissent rien à la conduite de l'ouvrage... en prenant des décisions pour nous. »
- « Les rencontres entre la direction, ses surintendants et contremaîtres manquent. »

Les travailleurs ont identifié les principaux problèmes qu'une étude a diagnostiqués sur une base scientifique. S'ils en ont gros sur le cœur, ils ne demeurent pas moins attachés à l'entreprise que plusieurs considèrent comme leur second « chez eux ». La grande majorité veulent y continuer leur vie de travailleur et souhaitent une direction dynamique et une entreprise [39] prospère comme des appuis importants pour leur sécurité et leur avenir. En creux, ils souhaitent être mis à contribution d'une façon plus efficace. Leur critique vigoureuse est l'envers de leur attente, de leur volonté de collaboration. Plusieurs affirment que les diverses autorités concernées à l'intérieur comme à l'extérieur ont laissé pourrir la situation. Certains s'en prennent même à leurs propres chefs. D'autres ne veulent plus d'un système économique « aussi dur et injuste », ni d'un système politique aussi « irresponsable et aveugle ». Mais la plupart se veulent « réalistes » et se défendent d'exiger l'impossible dans les circonstances. Ils préfèrent une attitude de colla-

boration positive à une lutte à finir. Seules quelques exceptions récusent tout compromis. Ils mettent encore leur espoir dans la haute direction et dans une reprise vigoureuse d'activité.

Bloc 3

PERCEPTIONS DE L'ACTION DES SYNDICATS

[Retour à la table des matières](#)

Questions	vrai	Pas d'opinion	faux
1. Le syndicat nous a toujours bien défendus	74,6%	12,0%	13,4%
2. Les travailleurs ne connaissent pas leur convention collective	54,1%	10,5%	35,4%
3. Le syndicat exagère dans ses revendications	31,6%	15,8%	52,6%
4. La majorité des membres ne prennent pas au sérieux leurs responsabilités syndicales	55,0%	15,3%	29,7%
5. La grève est le seul moyen pour améliorer notre situation	23,4%	9,6%	67,0%
6. Je vais habituellement aux réunions de mon syndicat	70,8%	4,8%	24,4%
7. Les officiers décident à notre place	55,0%	7,7%	37,3%
8. Pour défendre nos intérêts, il va falloir trouver d'autres moyens que le syndicat, la grève	53,1%	23,4%	23,4%

Commentaires. *Le syndicat nous a toujours bien défendus.* La réponse est majoritairement positive. Les femmes, en très grand nombre, disent oui. Chez les hommes, il y a 20% d'hésitants devant cette question. Elle n'implique pas de jugement direct sur l'exécutif actuel. Comme on le verra plus loin, la majorité n'accepte pas des positions trop radicales. Celles-ci provoquent une profonde insécurité que plu-

sieurs supportent difficilement. Les attitudes ici sont très complexes. Il faut les cerner par un ensemble de recoupements.

[40]

Les travailleurs ne connaissent pas leur convention collective. On remarquera que le pourcentage est plus élevé chez les moins scolarisés qui semblent trouver difficile la compréhension de la convention collective. Même phénomène chez ceux qui ont le moins et le plus d'ancienneté (sans doute pour des raisons différentes).

Le syndicat exagère dans ses revendications. Notons d'abord que la catégorie « pas d'opinion » révèle des chiffres relativement élevés, qui expriment peut-être la perplexité actuelle des travailleurs. 52,6% disent que le syndicat n'exagère pas, 31 % soutiennent le contraire. On est donc passablement divisé sur l'action du syndicat. La crise y est sans doute pour quelque chose. Le groupe d'âge moyen exprime un plus fort besoin de revendications exigeantes, sans doute à cause de ses responsabilités financières.

La majorité des membres ne prennent pas au sérieux leurs responsabilités syndicales. La réponse confirme les précédentes. Les plus vieux marquent peut-être ici leur attachement au syndicat. Ils déplorent le manque d'implication syndicale chez les plus jeunes particulièrement. Les femmes condamnent plus vigoureusement cette indifférence. 20% des hommes hésitent.

La grève est le seul moyen pour améliorer notre situation. 67% disent non. Plus on est jeune et plus on est instruit, plus on croit qu'il faut trouver d'autres moyens. Les femmes, un peu plus que les hommes, vont dans le même sens. Mais ne perdons pas de vue cette assez haute moyenne générale qui indique une certaine volonté de trouver d'autres façons moins insécurisantes pour améliorer la situation des travailleurs.

Je vais habituellement aux réunions de mon syndicat. La réponse fortement positive indique plus concrètement l'intérêt des travailleurs pour la médiation syndicale. 28,2% des femmes avouent ne pas participer régulièrement.

Les officiers décident à notre place. La réponse est assez majoritaire pour appeler des correctifs du style de leadership, de tenue d'as-

semblée, de partage de responsabilités et de communication. On notera que cette insatisfaction touche toutes les catégories.

Pour défendre nos intérêts, il va falloir trouver d'autres moyens que le syndicat, la grève, etc. La réponse à cette question (11) confirme celle de la question (69) rapportée un peu plus haut. Les travailleurs sont conscients des limites de l'action syndicale. Certains se réfèrent ici à l'action économique et politique plus large. Mais la plupart évoquent vaguement d'autres types d'organisation du travail. De toute façon, toutes les catégories opinent majoritairement dans le sens de solutions neuves qui [41] débordent le canal habituel. Mais attention, il y a une certaine ambivalence plus ou moins inconsciente : on veut le syndicat, puis en même temps on affirme qu'il y a peut-être d'autres moyens.

Rappelons que les remarques qui vont suivre ont été prononcées durant la crise. Ces remarques sont trop fréquentes pour ne pas en tenir compte. Nous rapportons celles qui reviennent plus souvent

- « Certains officiers sont trop révolutionnaires. »
- « Le syndicat fait ce qu'il a à faire. »
- « Les gens ne donnent pas assez leur opinion. »
- « Les officiers ne nous laissent pas assez nous exprimer. »
- « Que l'union s'occupe des Ouvriers et lâche la politique. »
- « Les syndicats ont fait monter les salaires des gros et nous autres, on est resté au bas de l'échelle. »
- « On s'est fait charrier. »
- « C'est pas facile de n'être pas d'accord avec le comité. »
- « Il me semble que l'union pourrait s'entendre mieux avec la compagnie pour garder l'usine ouverte. »
- « La compagnie veut faire tomber le syndicat. »
- « C'est le meilleur syndicat qu'on a eu. »
- « On ne demande pas assez de compte aux officiers. »
- « Les jeunes officiers exigent trop de la compagnie. »

N.B. : a. Ces remarques viennent surtout des commentaires libres à la suite des questionnaires anonymes. C'était souvent la première remarque qui était inscrite spontanément. Les arrêts illégaux, chez ceux qui se sont exprimés ici, ont déclenché l'agressivité contre le syndicat, alors que l'absence discrète de la compagnie tournait à son avantage. Mais l'entente récente a rétabli les rapports de confiance avec le syndicat, et cela chez une bonne majorité. *Comme profil général, on doit admettre que la plupart des travailleurs se refusent à forcer les choses dans les circonstances, et souhaitent des solutions positives et réalistes.*

b. Il y a une petite minorité antisyndicale, une autre minorité assez radicale, et une majorité qui publiquement n'ose pas affirmer ses vraies opinions. Les questionnaires individuels et anonymes ont été précieux pour faire connaître la tendance générale. Celle-ci semble actuellement s'aligner sur l'exécutif syndical et sur ses positions récentes. Celui-ci a tout avantage à susciter au maximum l'explicitation des attentes de ceux qui n'osent pas [42] habituellement parler. Les traditions démocratiques du syndicalisme sont la première garantie de crédibilité chez les travailleurs et dans l'opinion publique. L'animation plus soutenue des membres permettra une plus large expression. Et la formation intensive de militants assurera la relève future. Il serait avantageux que l'exécutif soit plus représentatif des différents groupes d'âge.

Bloc 4

ATTITUDES DEVANT LES CHANGEMENTS

[Retour à la table des matières](#)

Questions	vrai	Pas d'opinion	faux
1. La façon d'opérer va changer beaucoup dans les années à venir	68,4%	22,0%	9,6%
2. J'accepterais de m'initier à de nouvelles techniques	77,0%	5,7%	17,2%
3. Le progrès technique, ça profite à tout le monde	61,7%	13,4%	24,9%
4. Je préfère la stabilité au changement	83,3%	5,3%	11,5%
5. Je ne veux plus travailler dans une usine	9,6%	4,8%	85,6%
6. Je tiens à rester dans le secteur textile	66,5%	4,3%	29,2%
7. Je ne me sens pas le courage d'entreprendre un autre genre de travail	38,8%	4,8%	56,5%
8. Je suis prêt à accepter n'importe quel travail	51,2%	6,7%	42,1%
9. Le principe d'ancienneté est trop rigide	35,4%	12,4%	52,2%
10. La compétence n'est pas reconnue	56,5%	10,0%	33,5%

Commentaires. J'accepterais de m'initier à de nouvelles techniques. 77% disent oui ; 96% chez les 24 et moins ; 88% chez les 25-45 ; 60% chez les 46 et plus ; 91 % chez les huit ans et plus de scolarité ; 70% chez les moins de sept ans. Les hommes sont un peu plus disposés que les femmes à cette éventualité. Ces indications parlent d'elles-mêmes. On peut escompter une certaine réponse positive devant les changements technologiques. Mais voyons les choses de plus près.

La façon d'opérer va changer beaucoup dans les années à venir. La majorité s'y attend (68%). Les jeunes ont une autre perception que leurs aînés chez qui le changement est perçu plus vivement. Pour les jeunes, ça [43] fait davantage partie de la normalité. Même nuance chez les plus scolarisés. Les femmes semblent plus hésitantes que les hommes devant cette question.

Le progrès technique, ça profite à tout le monde. Spontanément la majorité dit oui. On ne rejoint pas la critique sociale et politique des pouvoirs, des intérêts et des fins qui sont derrière la technique. Le coefficient de politisation est peu élevé chez la majorité. Il y a sans doute ambivalence. Par exemple, les femmes, plus que les hommes, voient ici une certaine menace. Ou bien seraient-elles plus conscientes des dessous du progrès technique tel qu'il s'est produit ?

Je préfère la stabilité au changement. Oui, au progrès technique, mais à la condition de ne pas compromettre la faible assise de sécurité et de stabilité du petit salarié. L'ambivalence est plus claire. Le pôle sécurité est très fort, encore plus chez les femmes. C'est peut-être le manque de cohérence et l'absence d'orientation claire des changements récents dans la société qu'on veut exprimer ici.

Je ne veux plus travailler dans une usine. Décidément, il y a un fort attachement au travail en usine, et surtout dans l'entreprise concernée. Les réponses ne se démentent pas. 85,6 pour cent récusent l'affirmation. Les jeunes et les plus scolarisés, contre toute attente, sont les plus décidés à poursuivre ce genre de travail.

Je tiens à rester dans le secteur textile. C'est le groupe intermédiaire qui est ici le moins affirmatif. Mais la tendance générale comporte une bonne majorité. Les femmes tiennent davantage à rester dans le secteur textile (femmes : 75%, hommes : 55%).

Je suis prêt à accepter n'importe quel travail. Les avis sont très partagés. La positivité de la réponse indique peut-être la volonté de travailler et la peur du chômage. Mais l'hésitation ou le refus marquent sans doute un réflexe de dignité pour ne pas accepter n'importe quoi. Les hommes sont plus affirmatifs que les femmes.

Le principe d'ancienneté est trop rigide. Question délicate entre toutes, surtout chez les petits salariés qui y trouvent une de leurs rares sécurités. 52% veulent maintenir le principe tel quel. Les jeunes sem-

blent perplexes. Les plus scolarisés veulent que le critère compétence entre aussi en ligne de compte. Les femmes contestent davantage la rigidité du principe. Rappelons que les hommes ont en moyenne beaucoup plus d'ancienneté [44] que les femmes. Si l'ancienneté apporte protection, elle s'accompagne aussi de rivalités entre travailleurs. Le dosage ici n'est pas facile. Cela est à revoir dans le cadre du nouveau projet.

La compétence n'est pas reconnue. On remarquera que la question précédente et celle-ci étaient assez éloignées l'une de l'autre pour nous permettre de jauger la cohérence des positions. La plupart des travailleurs ne semblent pas avoir confronté les critères de compétence et d'ancienneté. Par ailleurs, il se peut bien qu'ils aient associé cette question avec leur reproche de n'être pas reconnus par la compagnie sur le plan de leur apport à l'usine. À noter : les femmes plus que les hommes trouvent que le critère compétence n'est pas assez en relief.

- « Apprendre sur de nouvelles machines, mais à l'usine. »
- « On a peur du changement, mais on pense s'adapter quand même. »

Au bilan, malgré le grand besoin de sécurité, la plupart se disent prêts à affronter le changement.

Je ne me sens pas le courage d'entreprendre un autre travail. 56,5% disent, au contraire, qu'ils sont prêts à cette éventualité. 81% chez les plus jeunes, 68% chez les 25-45, 38% chez les plus vieux ; 46% chez les moins scolarisés et 75% chez les plus scolarisés. Le groupe de 5-14 d'ancienneté est le plus décidé (70%), et les hommes le sont plus que les femmes.

Commentaires. Je vais me recycler si je suis obligé de le faire. La question était ambiguë. Mais la tendance générale, qui est positive, lève le doute lié à l'imprécision de l'énoncé. Évidemment les plus vieux sont moins affirmatifs. Les plus scolarisés sont plus disposés à un réentraînement.

Le recyclage devrait se faire dans les lieux de travail. Accord massif de toutes les catégories. Une aspiration qui commence à peine à être rencontrée par les politiques de recyclage.

Les métiers vont disparaître dans ce genre d'entreprise. Fort coefficient d'interrogation à ce sujet. La moitié pense que les métiers vont demeurer, 21 % disent le contraire. Les hommes semblent plus sûrs de la permanence des métiers dans le textile.

La plupart des employés ne se sentent pas encouragés à s'améliorer. 52,2% disent que c'est vrai. Les 25-45 ans se sentent moins reconnus et appréciés, de même les hommes plus que les femmes.

[45]

Bloc 5

ATTITUDES DEVANT LE PERFECTIONNEMENT ET L'AVANCEMENT

[Retour à la table des matières](#)

Questions	vrai	Pas d'opinion	faux
1. Je vais me recycler, si je suis obligé de le faire	67,9%	3,3%	28,7%
2. Le recyclage des employés, devrait se faire dans les lieux de travail	78,5%	12,0%	9,6%
3. Les métiers vont disparaître dans ce genre d'entreprise	21,1%	29,7%	49,3%
4. La plupart des employés ne se sentent pas encourager à s'améliorer	52,2%	12,0%	35,9%
5. Je ne veux pas de promotion	35,9%	9,1%	55,0%
6. L'avancement c'est une affaire de favoritisme	41,1%	16,3%	42,6%
7. Devenir contremaître, c'est un paquet de troubles	82,3%	7,7%	10,0%
8. Quand on est fait pour un petit pain, on n'en sort pas	51,7%	6,7%	41,6%
9. Il faudrait organiser le recyclage entre les gens de la Regent	76,1%	14,8%	9,1%
10. Pas de formation générale, mais entraînement en fonction du marché	72,7%	15,8%	11,5%
11. Des cours à l'école pour nous, ça mène à rien	57,9%	9,6%	32,5%

Je ne veux pas de promotion. 55% disent le contraire. 35% ne veulent pas de promotion. En recoupant les réponses, on découvre qu'une forte minorité aura besoin de retrouver des perspectives d'avenir plus positives pour une plus grande motivation. Le coefficient de démission et de dépendance est encore assez fort chez cette minorité.

L'avancement, c'est une affaire de favoritisme. Opinions très partagées dans toutes les catégories. Les règles du jeu ne sont pas claires en ce domaine. Les plus scolarisés, les plus jeunes ont démystifié un peu le « réflexe de patronage ».

Devenir contremaître, c'est un paquet de troubles. Confirmation des autres questions du même style. 82% disent que c'est vrai. Les plus jeunes sont moins réticents. Est-ce un jugement exclusivement relié à la situation difficile des contremaîtres de la compagnie, aux critiques accablantes qu'on leur adresse ? L'attitude semble être plus large. C'est la fonction elle-même [46] qui est dévalorisée. Elle est coincée entre la haute direction et la base. La structure patronale-syndicale « prévalente » réduit la communauté de travail à deux interlocuteurs décisifs.

Quand on est fait pour un petit pain, on n'en sort pas. Plus de la moitié dit oui, mais une forte minorité commence à nier cette conviction des classes populaires. Plus on va vers les catégories âgées, plus le préjugé est ancré. Il en est de même des moins scolarisés.

Il faudrait organiser le recyclage entre les gens de l'entreprise. On veut qu'on tienne compte de ce tissu social si important pour les travailleurs de la Regent. Ceux qui ont plus de possibilités de rechange, insistent moins.

Pas de formation générale, mais formation en fonction du marché. On veut une formation pratique et fonctionnelle. On n'a pas de temps à perdre. Le processus doit être net, alerte et efficace, sinon ces travailleurs préféreront les solutions immédiates, même moins satisfaisantes. Les besoins immédiats sont trop pressants.

Les cours à l'école, pour nous, ça mène à rien. La réponse confirme les remarques précédentes. Les plus scolarisés et les plus jeunes, cependant, croient davantage à une extension de leur formation scolaire. Cela semble une évidence. Mais il ne faut pas en rester à la consta-

tation. Il y a une aspiration à combler pour ces deux catégories. Les hommes sont plus positifs que les femmes en ce domaine.

- « Il faut mieux coordonner école et marché de travail. »
- « Des cours de recyclage seraient nécessaires pour nous donner une ouverture dans un nouveau travail. »
- « On pourrait se recycler à l'intérieur, on est trop vieux pour être envoyés ailleurs. »
- « Recyclage oui, mais des cours de métiers. »
- « La séniorité ne va pas toujours avec la compétence. »
- « La séniorité doit passer avant la compétence. »
- « Les contremaîtres ne favorisent pas l'apprentissage des plus jeunes pour qu'ils deviennent polyvalents. »
- « Les techniques de travail ne sont pas assez enseignées. »

Commentaires. Il y a toujours moyen de trouver de l'ouvrage La moitié des répondants opinent en ce sens. Mais plus de 40% se savent menacés de chômage. Évidemment, en haut de 40 ans, la majorité est inversée. Les femmes, un peu plus que les hommes, semblent avoir plus de [47] possibilités de rechange sur le marché du travail. En creux, le profil général laisse entendre une attitude positive pour se chercher un emploi. D'ailleurs, chez les petits salariés, on s'est habitué à se débrouiller avec peu de chose et on se fait un point d'honneur de toujours être au travail.

Bloc 6

ATTITUDES DEVANT UNE PERTE D'EMPLOI

[Retour à la table des matières](#)

Questions	vrai	Pas d'opinion	faux
1. Il y a toujours moyen de trouver de l'ouvrage	51,7%	7,2%	41,1%
2. Je prendrais les cours du gouvernement avec salaires et rien d'autre	43,1%	14,8%	42,1%
3. Il faudrait qu'ils appliquent le programme pour les retraites avancées	84,7%	6,2%	9,1%
4. On devrait favoriser d'abord les chefs de famille	78,5%	4,8%	16,7%
5. Plusieurs de mes compagnons vont vers le bien-être social	52,6%	30,6%	16,7%
6. Je ne crains pas de devenir chômeur	38,8%	7,2%	54,1%
7. Le gouvernement va s'occuper de nous autres	31,1%	26,8%	42,1%
8. Avec les prestations supplémentaires on aura le temps de se tourner les pieds	56,0%	18,7%	25,4%
9. J'aime mieux ne pas y penser	50,2%	12,0%	37,8%
10. Il y a de moins en moins d'ouvrage pour les hommes	68,9%	15,8%	15,3%
11. Sans travail, je vais me faire traiter de paresseux	40,2%	7,7%	52,2%
12. J'accepterais immédiatement un autre travail sans baisse de salaire	80,9%	5,7%	13,4%

Je prendrais les cours du gouvernement avec salaire et rien d'autre. 15% restent perplexes. 43% sont prêts à jouer cette carte des politiques sociales. 42% affirment leur intention de se ménager plusieurs avenues possibles et d'éviter une situation de dépendance. Il y a d'autres interprétations possibles. Les autres questions vont nous éclairer. Notons que les plus jeunes se montrent moins intéressés, de même les plus scolarisés. On ne s'est pas encore fait une idée claire là-dessus dans bien des cas.

[48]

Il faudrait qu'ils appliquent le programme de retraites avancées. 85 % disent oui. C'est massif chez ceux qui sont susceptibles de bénéficier de cette offre, chez les moins scolarisés et chez les hommes. On trouvera, dans le dernier chapitre de la seconde partie, une étude plus précise des attitudes sur cette question.

On devrait favoriser d'abord les chefs de famille. 78,5% opinent en ce sens. On semble prêt à cette solidarité. Les moins scolarisés semblent plus affirmatifs, et les plus jeunes le sont moins.

Plusieurs de mes compagnons de travail vont vers le bien-être social. 30% sont perplexes. Une bonne moitié croient que oui. Est-ce le pessimisme de la période de crise, qui s'exprime ici ? Actuellement, on est plus confiant. Il y a toujours le vieux réflexe qui se refuse à croire que l'usine va fermer. Ce réflexe remonte rapidement en surface dès qu'il y a la moindre reprise, ou le plus petit filet d'espoir. Si jamais il y a une assurance de fermeture, il ne faudra pas tarder à mettre cartes sur table d'une façon claire et précise. Ici, moins on est jeune, plus on envisage cette possibilité. La crise est plus vivement ressentie par les plus vieux, les moins scolarisés et les hommes.

Je ne crains pas de devenir chômeur. Au contraire, disent 54% des répondants, 61 % des plus scolarisés. Si la perspective d'une fermeture reste à élucider dans l'esprit de plusieurs, celle d'une perte d'emploi personnel est perçue d'une façon plus vive.

Le gouvernement va s'occuper de nous autres. On n'y croit pas tellement. 72,7% attendent d'autres preuves. Notons que la formation en usine, par exemple, n'était pas commencée au moment de la passation du questionnaire. 42% restent sceptiques devant une éventuelle aide

massive du gouvernement. Les plus critiques sont les plus jeunes et les plus vieux, les plus scolarisés et les hommes.

Avec des prestations supplémentaires on aura le temps de se tourner les pieds. 56% oui, 19% perplexes, 25% non. Les plus vieux comptent là-dessus. Il faut croire qu'ils sont un peu au courant du nouveau programme gouvernemental. Les hommes sont prêts, plus que les femmes, à jouer la carte des programmes offerts par le gouvernement.

J'aime mieux ne pas y penser. 50% inclinent du côté d'une certaine attitude de fuite. Cette tendance s'accroît avec l'âge et le degré moindre de scolarisation.

Il y a de moins en moins d'ouvrage pour les hommes. 70% semblent être conscients de certaines caractéristiques du marché du travail où le secteur secondaire est faible, où on paie moins bien les femmes, où il y a [49] un peu plus de possibilités d'embauche pour celles-ci. Dans cette région comme bien d'autres, cette situation est assez aiguë. Des hommes disent qu'il leur faudra troquer le « tablier » de la cuisine pour envoyer leur femme au travail. Dans une population encore passablement traditionaliste, ce renversement des rôles provoque des crises familiales pénibles. Ces cas fréquents sont exprimés par le 75% de non-scolarisés qui ont dit oui à l'affirmation exprimée plus haut. Les femmes elles-mêmes, dans l'enquête, s'accordent avec les hommes pour constater le phénomène.

Sans travail, je vais me faire traiter de paresseux. Nous attendions une réponse moins partagée. 52% ne le pensent pas ; 40% disent que c'est vrai. Ce dernier chiffre est quand même élevé. Il passe à 50% chez les hommes.

J'accepterais immédiatement un autre travail sans baisse de salaire. 81%, *oui*. Moins on est jeune, moins on est affirmatif. On pense aux protections de l'ancienneté. Mais au bilan, celle-ci pèse moins dans la balance que nous le pensions. Il y a une forte attitude positive devant une mobilité qui ne fait pas reculer, qui apporte au moins le même revenu immédiat.

Les remarques qui vont suivre ne reflètent pas le profil général qui révèle une attitude moins négative. Mais ces expressions spontanées marquent la crudité brutale des perspectives de chômage dans la conscience individuelle.

- « Si ça fermait, moi, je deviendrais folle. »
- « Passé quarante ans, on ne trouve plus d'emploi. »
- « Je chôme plus souvent que je travaille. Ça fait des années que je lutte pour du travail. Maintenant je suis blasé. »
- « Certains souhaitent la fermeture pour se canter sur le ministère des Affaires sociales. »
- « Si l'usine ferme, le gouvernement me fera vivre... j'irai pas travailler au pic pis à la pelle. »
- « Où voulez-vous que j'aïlle, à 56 ans »
- « Je me retrouve à quarante ans sans expérience utile et rentable, sans emploi. »
- « Tant qu'à crever, aussi bien tout de suite. »
- « On aurait dû y voir avant. »
- « L'usine, c'est mon deuxième chez-moi. »
- « Je ne veux absolument pas être sur l'assistance. »

[50]

- « J'ai 55 ans, j'ai peur de craquer si l'usine ferme. »
- « On est prêt à accepter des compromis parce qu'il faut sauver son gagne-pain à tout prix. »

Bloc 7

RAPPORTS AVEC LE MILIEU

[Retour à la table des matières](#)

Questions	vrai	Pas d'opinion	faux
1. C'est impossible pour moi de m'expatrier pour un nouvel emploi	78,9%	2,9%	18,2%
2. Les autres usines de textile de la région paient moins bien que notre Compagnie	39,7%	37,3%	23,0%
3. Aux yeux des gens, ceux de la Regent ont toujours été une classe inférieure	69,4%	12,4%	18,2%
4. La ville se détériore d'année en année, il n'y a plus d'avenir ici	56,9%	9,6%	33,5%
5. La population ne s'intéresse pas du tout à nos difficultés	57,4%	18,7%	23,9%
6. Le maire et les députés semblent vouloir faire quelque chose	16,3%	30,6%	53,1%
7. Les services gouvernementaux peuvent bien peu pour nous aider	68,4%	11,5%	20,1%
8. Avec les autres travailleurs du milieu, on pourrait trouver d'autres solutions	62,2%	21,1%	16,7%
9. Les petits salariés sont toujours les derniers servis	87,1%	7,2%	5,7%
10. La population, en général, met le problème sur le dos du syndicat	42,1%	24,4%	33,5%

Commentaires. *C'est impossible pour moi de m'expatrier pour un nouvel emploi.* Les réponses confirment les recherches scientifiques sur la mobilité. 79% disent oui à cette question. Plus on est âgé et moins on est scolarisé, moins on est mobile. Les femmes beaucoup plus que les hommes tiennent à leurs racines dans le milieu. Le groupe

d'ancienneté 5-14 veut rester sur place, sans doute à cause de sa récente installation et des engagements correspondants (hypothèque sur la maison ou enfants à l'école, etc.).

[51]

Les autres usines de textile de la région paient moins bien que notre compagnie. Le coefficient de non-réponses exprime la « psychologie fermée » des travailleurs en regard des autres endroits de travail. Certains se sont rendu compte du décalage de leurs salaires avec ceux des autres industries du textile de la région. Mais cette attitude répandue de « milieu fermé » est une source d'appauvrissement personnel et social. Elle risque d'installer les travailleurs de cette usine dans la marginalité par rapport au milieu. L'élargissement des perspectives de travail, par exemple sur le plan sectoriel, pourrait retentir sur l'élargissement de la conscience sociale. Les hommes sont ici plus alertés.

Aux yeux des gens, nous sommes d'une classe inférieure. Question piège pour évaluer la *self-image* des travailleurs eux-mêmes. Ils n'ont pas une haute image de leur statut social dans le milieu, ni un réflexe de fierté ouvrière.

La ville se détériore d'année en année, il n'y a plus d'avenir ici. La masse des gens s'orientent souvent en fonction de grandes et simples représentations. Plus on est un vieux citoyen de la place, plus on est pessimiste. La perspective d'un projet collectif valable est peut-être nécessaire pour fournir des représentations globales plus positives.

La population ne s'intéresse pas à nos difficultés. Accord de la majorité (57,4%). Les femmes se sentent un peu plus isolées du milieu et moins reconnues.

Le maire et le député semblent vouloir faire quelque chose. La majorité est sceptique (53%), et un bon 30%, perplexe et sans réponse (surtout les femmes et les jeunes).

Les services du gouvernement peuvent bien peu pour nous aider. Perception négative des travailleurs (68%). Les plus jeunes et les plus vieux sont plus critiques, de même les hommes plus que les femmes. Étant donné la perspective d'une intervention plus poussée des services publics, cette image devra changer. Nous aurons des propositions concrètes.

Avec les autres travailleurs du milieu, on pourrait trouver d'autres solutions. Forte attente exprimée dans toutes les catégories de travailleurs de la Regent. On se sent marginal, mais on cherche aussi une solidarité avec les gens du milieu, et cela sur une base constructive.

Les petits salariés sont toujours les derniers servis. 87% disent oui. Toutes les catégories ont la même attitude. La plupart se disent les *underdogs* de la société. Peu de pouvoir, peu d'appuis et pourtant on fait face au même coût de la vie.

[52]

La population en général met le problème sur le dos du syndicat. 42% vrai, 24% pas sûr, 34% faux. Est-ce l'image indirecte de la perplexité devant le syndicalisme actuel. Comme chez bien des citoyens, les syndiqués eux-mêmes ne savent plus très bien à quoi s'en tenir. Cette perplexité est diffusée dans toutes les catégories. Si les réactions de l'opinion publique sont plutôt négatives et si les travailleurs eux-mêmes sont perplexes, il faudra en connaître plus profondément les causes. On ne peut nier une certaine crise de crédibilité.

- « On a l'impression de perdre l'appui et la sympathie de la population » (remarque durant la crise).
- « Si on exige trop, on connaîtra le sort des autres fermetures, c'est ce que disent beaucoup de gens du milieu. »
- « Ils ne savent pas comment nous aider. »
- « Ils sont indifférents. »
- « Les marchands ne regardent que leur intérêt, ils se foutent de nos conditions difficiles. »

Bloc 8

ANTICIPATIONS DE L'AVENIR

[Retour à la table des matières](#)

Questions	vrai	Pas d'opinion	faux
1. Il va falloir que le gouvernement protège davantage le textile	96,7%	2,9%	0,5%
2. Si les travailleurs avaient des parts, ça irait mieux	38,3%	24,4%	37,3%
3. Il n'y a plus d'avenir pour l'industrie du textile	38,3%	15,8%	45,9%
4. Des intérêts américains réussiraient mieux	32,5%	35,9%	31,6%
5. Je ne vois vraiment pas comment m'en sortir	34,4%	16,7%	48,8%
6. Ça va être pire dans dix ans pour se trouver du travail	72,2%	20,1%	7,7%
7. Je ne veux plus rien savoir pour quoi que ce soit	20,1%	13,9%	66,0%
8. Je ferai face peut-être à un endettement insurmontable	33,5%	13,4%	53,1%
9. Habitué à une usine, je ne me vois pas dans un autre secteur de travail	46,9%	4,3%	48,8%
10. Il faudrait d'autres initiatives, par exemple, des coopératives de production	72,2%	18,7%	9,1%

[53]

Commentaires. *Il va falloir que le gouvernement protège davantage le textile.* La réponse est presque unanime. On ne veut pas que ce secteur industriel continue à se détériorer, ou à payer la note des exportations de l'Ouest canadien.

Si les travailleurs avaient des parts, ça irait mieux. 24% perplexes, 38% d'accord, 37% non d'accord sur cette question. Cette moyenne est la même dans toutes les catégories, sauf dans le groupe 0-4 d'ancienneté où on envisage plus positivement cette possibilité.

Il n'y a plus d'avenir pour l'industrie du textile. 46% ne désespèrent pas, 38% se disent pessimistes, 16% hésitent. Les plus jeunes et les adultes intermédiaires voient moins en noir, mais plusieurs d'entre eux n'arrivent pas à se faire une opinion. Les hommes, plus que les femmes, s'interrogent sur l'avenir du textile au pays.

Des intérêts américains réussiraient mieux. 32% oui, 32% non, 36% ne savent pas. On n'a pas tellement réfléchi sur les rapports avec les U.S.A. Plus d'hommes croient que oui ; 39% : hommes vs 26% : femmes.

Je ne vois vraiment pas comment m'en sortir. Encore ici les attitudes individuelles sont plus positives que les attitudes collectives. Le degré de résolution diminue avec l'âge : 24 et moins, 78% ; 25-45 ans, 52% ; 40 et plus, 37%. Il augmente avec la scolarité : 7 et moins, 38% ; 8 et plus, 68% ; c'est une preuve que même la formation scolaire générale apporte un coefficient de volonté de promotion et d'avancement. Les femmes 38%, plus que les hommes 27%, se sentent impuissantes.

Ça va être pire dans dix ans pour trouver du travail. L'inquiétude face à l'avenir est très forte : 72% oui ; 20% hésitent. Seulement 8% croient que ça ne sera pas plus difficile. Même les jeunes en grande majorité partagent cette angoisse. Il en est de même des plus scolarisés. Il faudra des solutions qui ouvrent des possibilités d'avenir. *Sur le plan des attitudes profondes, les arrangements même satisfaisants du présent ne sauraient remplacer une vraie dynamique d'avenir. Même si les besoins motivent l'immédiat, surtout chez les petits salariés, les vraies aspirations ne sauraient être rencontrées que dans des stratégies créatrices qui rendent le futur positif. Évidemment, cela est peu perçu sur le plan des consciences claires. On lutte pour aujourd'hui, mais l'avenir suscite une angoisse plus ou moins aveugle qui ne s'accroche ni à des espoirs ni à des possibilités réelles. Il faut donc transformer cette angoisse passive, en risque, audace et créativité, et cela par la « dynamisation » effective des aspirations dans des projets réalistes et valables.*

[54]

Je ne veux plus rien savoir pour quoi que ce soit. Même au creux de la crise, la grande majorité ne démissionne pas, sauf chez les plus vieux qui avouent un certain désespoir. Les plus scolarisés et les femmes sont les plus volontaristes.

Je ferai face peut-être à un endettement insurmontable. Les ouvriers de cette entreprise ne sont pas des bons clients pour les compagnies de finance. Cela indique, leur sens des responsabilités. Évidemment les moins bien équipés envisagent avec inquiétude cette éventualité. Les hommes se disent ici plus menacés d'endettement que les femmes (47% contre 27%).

Habitué à une usine, je ne me vois pas dans un autre secteur de travail. 47% oui, 49% non. Les femmes, plus que les hommes, sont attachées à leur travail en usine ; de même les moins scolarisés et les plus vieux. C'est bien compréhensible !

Il faudrait d'autres initiatives, par exemple, des coopératives de production. On sait que cette hypothèse a été formulée en assemblée générale. 72% oui, 9% non, 19% pas d'opinion. Les femmes sont un peu plus affirmatives que les hommes.

Les remarques individuelles qui vont suivre sont des cris ou des échos. Un certain nombre de travailleurs se reconnaissent dans telle ou telle phrase lancée dans les entrevues de groupe. Nous avons retenu les expressions qui avaient valeur de réactifs.

- « L'usine serait rentable si elle était mieux administrée. »
- « L'usine fermée, il n'y a plus rien pour moi dans la ville. »
- « Il faut que le gouvernement prenne ça en main. »
- « Si elle ferme, on ne peut rien faire. »
- « Qu'elle ferme ou non, ça ne changera pas grand-chose. »
- « Ça a toujours marché comme ça. »
- « Ça va rester ouvert. »

- « Si les propriétaires restent, c'est rentable. S'ils partent, on serait fous d'investir là-dedans ! »

- « On est dans un bateau en train de couler. »
- « La fermeture, c'est une stratégie de la compagnie. Ils veulent déménager ailleurs et recommencer à zéro avec des subventions. »
- « Ça ne fermera pas, mais on sera toujours exploités. »
- « On veut savoir où on va. »

[55]

En tentant d'établir un profil général, on pourrait dire que la majorité des travailleurs voudraient faire leur avenir avec la Regent. Ils sont critiques, méfiants, un peu dépendants, surtout sur le plan collectif, mais ils sont prêts à jouer des cartes d'avenir avec une certaine résolution, s'il y a des possibilités réalistes à l'horizon. Le contexte incohérent de la crise et le climat d'attente du présent viennent aiguïser les sensibilités, et les critiques explicites. Mais plus profondément, on sent une volonté positive d'en arriver à une efficacité profitable à toutes les parties. C'est au cœur de leur travail même que nous avons trouvé les aspects positifs de leurs dynamismes et de leurs aspirations. Ce sera la première assise de la stratégie que nous allons proposer.

[57]

Jacques Grand'Maison
Une tentative d'autogestion

Première partie.
L'enquête. L'analyse psychosociologique.

ÉCHELLE DE VALEURS

[Retour à la table des matières](#)

GRILLE DE LECTURE. À la fin de l'interview nous avons demandé aux répondants d'identifier, par ordre d'importance, ce qu'il y a de plus important dans leur vie. À cause de la forte équipe d'interviewers qui nous prêtaient main forte, nous avons pu laisser la question moitié ouverte, en ce sens que nous n'avons pas pointé un certain nombre de valeurs, pour spécifier les choix possibles. Les travailleurs devaient situer leur préférence sur une échelle de cinq paliers d'importance. Cette question était suivie par un commentaire libre du répondant. L'avantage de ce processus pluriforme est d'offrir les meilleures chances possibles de décrypter des attitudes profondes que les gens arrivent difficilement à expliciter. La sociologie des valeurs nous a appris, depuis longtemps, que les déterminants les plus décisifs de nos attitudes et de nos comportements réels nous échappent souvent. On ne connaît pas, ou on ne s'avoue pas, sur le plan explicite, les valeurs, les repères, les références qui nous influencent le plus. Il faut alors déployer des processus plus raffinés de recherche pour prospecter ce fond d'attitudes mal élucidées par les répondants eux-mêmes. Il y a

toujours un décalage entre ce qu'on opine et ce qu'on pense, entre ce qu'on fait et ce qu'on est, entre, ce qu'on vit et ce qui se passe autour de soi. Nous avons voulu dépasser le caractère terriblement superficiel du sondage d'opinion. Le monde des attitudes et des comportements réels est autrement plus révélateur et fécond. Mais nous n'avons pas, par ailleurs, donné à la réalité les cohérences qu'elle n'avait pas. Par exemple, certains confondent leurs besoins immédiats avec leurs aspirations d'avenir ou vice-versa. D'autres ne perçoivent pas leurs contradictions de pensées ou de vie.

[58]

Il y a aussi des besoins inconscients ou mal perçus ou contradictoires. D'ailleurs, les cohérences d'hier ont éclaté à un certain niveau. Aujourd'hui les discordances semblent plus fortes que les concordances. Mais chacun ne cherche pas moins une certaine philosophie de la vie plus cohérente. L'aspiration commune est là, mais la réalité est tout autre, avec ses éclatements, ses contradictions, ses affaissements. Ces propos ne sont pas vaines pensées. Ils ont une énorme conséquence dans la lecture de l'échelle de valeurs de cette communauté de travail.

ENJEUX DÉCISIFS. Le profil de valeurs, d'attitudes et de comportements des travailleurs de cette usine s'inscrit dans un seul axe : la *sécurité*. Sécurité matérielle surtout, et sécurité affective en second lieu. C'est l'univers des besoins primaires qui est ressenti et explicité plus ou moins indirectement dans la majorité des choix consignés dans le tableau qui va suivre.

Mais gare à une interprétation trop étroite ! La situation de crise au travail, les contraintes de besoins essentiels non satisfaits enfouissent peut-être la dynamique des aspirations sur laquelle nous pourrions miser, pour un projet collectif mobilisateur et créateur. *En bosse, c'est la sécurité à tout prix qui ressort ; en creux, c'est une timide aspiration à créer un avenir meilleur et solidaire dans le travail. Jouer la carte de la sécurité immédiate, comme appui exclusif, équivaut à exténuer la dynamique déjà refoulée des aspirations, à enfoncer les travailleurs dans leur passivité, leur dépendance et leur aliénation.* Par

ailleurs, si on ne tient pas compte de leur *profonde insécurité matérielle et des gratifications recherchées*, plusieurs d'entre eux considéreront tout projet collectif, soit comme un ballon soufflé, soit comme un horizon impossible, soit comme un obstacle pour leur sécurité personnelle. Les petits salariés, en majorité, font face à leurs obligations courageusement. Mais ils ne forcent pas leur destin. Pour retrouver un dynamisme social et économique, il faudra peut-être risquer, judicieusement, et miser davantage sur les aspirations créatrices que sur les sécurités acquises, sans pour cela compromettre les nécessités impératives de leur situation, les besoins essentiels d'un revenu décent. Actuellement, l'ensemble de notre société tend vers le sécurisme. C'est peut-être sur le plan d'un travail créateur, solidaire et gratifiant que les citoyens actuels reprendront de l'intérêt pour des institutions et une vie collective qui donnent le goût d'être, d'agir, de créer et de vivre ensemble, de lutter pour la promotion de tous, surtout des plus démunis. *Dans le cas qui nous occupe, les choix décisifs face à l'avenir doivent aller jusqu'à ce niveau de profondeur où se rencontrent les sécurités de base et les aspirations à [59] dépasser le « petit pain » dans un entrepreneurship collectif gagné par étape, dans le pays réel, avec ses possibilités, mais aussi ses contraintes.* Comme première phase, il faut redonner au travail sa dynamique de créativité personnelle, de solidarité première, de promotion collective et de fière productivité, dans des projets socio-économiques réalistes.

Échelle de valeurs des ouvriers de l'entreprise

Travail	23,0%
Santé	21,7%
Famille	16,6%
Sécurité	9,4%
Salaire	7,9%
Argent	7,2%
Logement	5,3%
Bonne entente	4,8%
Loisirs	4,1%

Les répondants ont indiqué cinq choix prioritaires que nous avons pondérés comme suit : 5 points à un premier choix, 4 au second, etc. Rappelons que nous ne leur avons pas proposé une série de valeurs à choisir.

Les recoupements et les commentaires libres invitent à mettre dans le pôle sécurité : travail, santé, sécurité, salaire, argent, logement et bonne entente. Donc près de 80% du coefficient de priorité. En seconde instance, il y a la sécurité affective : famille, sécurité, bonne entente. Soit 30%. Enfin, une timide aspiration au dépassement à travers le vecteur travail, 23%. Ceux qui parlent de « civilisation des loisirs - » rêvent en couleur, s'ils oublient cette large couche de petits salariés qui doivent faire du temps supplémentaire ou du travail noir, forcer les épouses et les enfants à des travaux extérieurs peu rémunérateurs. Ces pratiques sont très répandues chez ces travailleurs et dans le monde des petits salariés. Notons que la santé a cumulé le plus grand nombre de premiers et seconds choix. Indice évident d'une insécurité immédiate et profonde qui fait craindre de perdre ce qui permet de survivre au jour le jour. Il faudra tenir compte de cette terrible épée de Damoclès qui conditionnera beaucoup les tendances et les décisions de cette communauté de travail. Si les dispositifs de sécurité des [60] politiques sociales sont valables et appliqués efficacement, on pourra mieux compter sur les aspirations et les dynamismes que les travailleurs ont dû laisser en veilleuse jusqu'ici.

Au bilan, ce profil social devra nous rendre très prudent dans la mise en marche du Projet collectif un peu audacieux que nous formulons dans ce dossier de recherche et d'action. N'oublions pas non plus que la forte teneur de crise, au moment de l'enquête, a pu accentuer le pôle sécuritaire. Par ailleurs, n'exagérons rien. Les temps de crise font ressortir des phénomènes latents, profonds, permanents qui sont imperceptibles dans les situations courantes. Un sondage plus récent nous a permis de saisir un poulx qui a plus de ressort et d'allant. Le fond des attitudes demeure donc, quand même, avec ses conséquences de dépendance et de passivité. Nous persistons à croire, cependant, qu'une stratégie d'avenir bien fondée pourrait inverser la vapeur et déclencher un vouloir collectif consistant et dynamique.

[61]

Jacques Grand'Maison
Une tentative d'autogestion

Première partie.
L'enquête. L'analyse psychosociologique.

ENTREVUES DE GROUPE

[Retour à la table des matières](#)

CADRE DE RECHERCHE-ACTION. Les entrevues de groupe se sont inscrites dans une opération en deux temps : d'abord une analyse critique de la situation de l'usine à partir de l'expérience des travailleurs regroupés par département, ensuite une analyse constructive de ce qui pourrait être fait pour une relance de l'entreprise. Nous retiendrons les pôles principaux de questionnement.

Description de la situation de votre département : organisation de travail, rapports avec les contremaîtres, avec la direction, relations entre travailleurs, types de rémunération, système de promotion, équipement, environnement physique, etc.

Identification des problèmes actuels de l'usine : processus de production, administration, relations patronales-ouvrières, etc.

Suggestions pour une réorganisation efficace et plus humaine de votre secteur de production et de l'usine.

Formulation d'objectifs plus précis en relation avec les problèmes identifiés, les solutions suggérées et les priorités à établir.

Recherche de dispositifs nouveaux d'organisation, de participation et de contrôle. Révision des structures actuelles et essai d'invention d'une structuration nouvelle.

Établissement *d'une stratégie d'intervention et d'animation* dans la communauté de travail pour discuter et préparer la relance.

Nous ne nous attarderons pas aux deux Premiers item qui constituaient la première phase dont nous avons parlé plus haut. Les réponses à ces questions ont servi pour bâtir le questionnaire individuel. Notons [62] toutefois que les travailleurs ont pointé les mêmes problèmes qu'allait révéler la firme d'experts chargés de l'étude administrative et technologique. Une autre preuve de la qualité de cette main-d'œuvre et de l'importance du savoir-faire pratique des ouvriers.

La troisième question n'était qu'une libre entrée en jeu pour acheminer les répondants vers la formulation d'objectifs plus précis et d'une stratégie d'interventions bien orchestrée et finalisée. Nous nous limitons donc aux item quatre et cinq. Voici les pointes des diagnostics proposés. On retrouvera dans le projet-cadre de la prochaine étape de l'ouvrage plusieurs aspects que ce sommaire ne fait qu'évoquer d'une façon générale.

Objectifs formulés par les travailleurs.

1. Un cadre administratif plus cohérent et plus dynamique, un leadership plus unifié et continuellement présent dans l'entreprise locale. Une restructuration complète des cadres intermédiaires, impliquant des changements de personnel et une formation plus adéquate des contremaîtres.

2. Une réorganisation efficace des processus de production, une modernisation de l'équipement, et une réfection du cadre physique de plusieurs départements.

3. Une révision complète du travail de base dans les divers départements selon une perspective d'équipes homogènes et assez autonomes pour assumer des responsabilités graduées d'organisation des tâches et de la production comme telle. On souhaite certaines formes d'autocontrôle, pour évaluer les responsabilités et améliorer tant les performances que les relations et les conditions de travail.

4. L'établissement de mécanismes permanents de rapport entre la direction et les employés, sans pour cela mettre de côté les canaux habituels de la négociation et des contrats collectifs classiques. Comité de gestion qui amène régulièrement les parties à confronter leurs points de vue, et qui assure une circulation de l'information nécessaire à des nouvelles prises de décision, enfin qui joue un rôle nécessaire dans l'établissement de politiques de travail en relation avec les autres politiques de production, de marketing, d'investissement, etc.

5. Mise en place d'un dispositif souple (comité de main-d'œuvre par exemple) qui, tenant compte des politiques élaborées par la direction et le syndicat, assure un service polyvalent :

[63]

- soutien des travailleurs dans les programmes de formation de base, de réentraînement en usine, de réorganisation interne du travail ;
- soutien des travailleurs pour leur implication dans les nouvelles politiques de promotion, de sélection et de polyvalence ;
- établissement d'un réseau d'information et de communication au sein de l'usine.

6. Suggestion timide, par quelques militants du syndicat, d'un nouveau type de convention collective qui ne fige pas pour trois ans les rapports au sein de la communauté de travail et de l'organisation de

l'usine. Déjà, l'idée d'une négociation permanente est dans l'air. On commence à voir les choses en termes de processus, contrairement au schème classique d'un système rigide de règles et de décisions figées. Avec un certain réalisme, on se rend compte qu'il faudra d'abord transformer cet instrument classique, familier et fondamental qu'est le contrat collectif. Nous signalons ce dernier point avec insistance parce qu'il est à l'origine d'une démarche originale des travailleurs eux-mêmes. Démarche que nous avons sous-estimée dans notre propre cadre de recherche-action. Le meilleur de la tradition syndicale a joué à plein ici. D'ailleurs, il faut se souvenir que les travailleurs de cette usine ont développé au cours des dernières décennies un militantisme syndical de grande qualité. Leur réalisme lucide et pratique influencera beaucoup le projet-cadre, et par la suite l'assouplira dans ses applications.

L'OPÉRATION INITIALE

Le sixième pôle de questionnement portait sur la stratégie à suivre pour une participation à la fois critique et efficace de la communauté de travail dans une éventuelle opération de relance. Nous ne faisons état que de la démarche initiale proposée par les travailleurs. Leurs premières suggestions sont déjà grosses de l'orientation fondamentale à suivre dans la restructuration de l'entreprise. Nous avons pris une certaine liberté pour organiser dans un ensemble cohérent les visées exprimées, et pour dégager le profil d'une première intervention.

1. Un enjeu fondamental. Il faut que le travailleur de base soit atteint sur son propre terrain. Souvenons-nous du profil décrit plus haut. Il est tiraillé entre des défis personnels et familiaux, avec leurs exigences de sécurité immédiate, d'une part et d'autre part, des instances qui lui présentent des objectifs très diversifiés : rentabilité de l'usine, réorganisation technique, participation à des services publics de formation, de recyclage, [64] de reclassement, lutte ouvrière de pouvoir, de contrôle. L'unité de l'opération, même dans la phase initiale d'information, repose sur une pédagogie qui part de l'expérience du travailleur lui-même dans l'usine. Sinon, il recevra « par la tête » trois

ou quatre portraits de la situation et du projet, portraits éclatés et extérieurs à lui-même. Il faut plutôt un dispositif de compréhension où tous les éclairages convergent vers une nouvelle dynamique intelligente du travailleur. C'est lui qui doit se sentir mieux « situé » au bout du processus. La direction, le syndicat, le gouvernement, au lieu de déballer leur coffre d'outils d'une façon indépendante à partir d'eux-mêmes, doivent plutôt aider le travailleur à saisir l'amont et l'aval administratifs, technologiques, sociaux, éducationnels, économiques et politiques de son propre travail.

2. *Information-animation*. Les sessions de départ avec les travailleurs devront permettre l'alternance d'un contenu objectif d'information et d'une assimilation par voie d'animation, de rétroaction et de questionnement. L'objectif n'est pas seulement de faire part de la situation et des lignes d'avenir. Il s'agit de la première formation, celle qui consiste à rendre quelqu'un capable de s'informer, de lire une situation, de l'interpréter, de percevoir comment il y est impliqué dynamiquement. Moins être informé que s'informer efficacement. Autrement, cette première information restera extérieure, écrasante, et même susceptible d'accentuer passivité et défiance. Pensons à l'avenir : demain le travailleur ne participera pas activement à la réorganisation si, dès l'opération initiale, il n'a pas été partie prenante d'un contenu d'information qui le touche vitalemment.

3. *Interprétation et suggestions*. Dès cette première phase, il faut établir clairement que les jeux décisifs ne sont pas faits, mais à faire. Les travailleurs doivent exprimer leurs points de vue divers, les confronter entre eux et avec les diverses instances : direction, syndicat, gouvernement, experts. Toutes ces instances restent des seconds violons dans un tel processus. Mais par ailleurs, il est aussi nécessaire que l'administration comme le syndicat puissent faire entendre un point de vue bien étayé et clair sur la situation présente et sur les projets d'avenir.

4. *Les approches*. L'enquête a révélé des ambivalences chez les travailleurs : le désir d'un fort leadership et en même temps une cer-

taine volonté de résistance, la détermination à assurer leur sécurité par les droits acquis et une disponibilité à miser sur les possibilités d'avenir, quitte à consentir certains sacrifices et efforts supplémentaires, enfin la peur d'être « victimes choisies » et une espérance d'entrer dans une expérience pilote féconde. [65] Devant ces ambivalences, il faut d'abord éviter de ranimer des vieux souvenirs pénibles, et plutôt tourner les regards vers l'avenir concret et les nouveaux moyens à prendre. Il faut aussi que les travailleurs se sentent considérés comme des interlocuteurs de plain-pied, des partenaires, des coresponsables dans chacun des processus de relance. Et cela commence dans le style même de l'information. De plus, il serait important d'éviter les deux extrêmes : enthousiasme de surchauffe ou dramatisation écrasante. Les travailleurs doivent sortir de la première session avec une idée assez claire du *package deal* et avec une conscience vive d'être parmi les définisseurs et les agents les plus importants.

5. *Les priorités.* Il serait dangereux de surcharger cette session générale. D'abord une présentation simple des rapports de recherche et des nouvelles coordonnées de la situation, suivie d'échanges. Ensuite une présentation des nouveaux objectifs hiérarchisés par l'administration (puis échanges). Même démarche de la part du syndicat, et cela à la lumière du nouveau contrat. Les gouvernements pourront situer leurs rôles d'appoint, sans entrer dans les détails de tous les programmes gouvernementaux. Dans une phase finale, on trace ensemble un cadre politique des nouveaux objectifs et des priorités.

CONCLUSIONS PROVISOIRES

Dans ce résumé des résultats de notre double enquête (questionnaire individuel et entrevues de groupe), nous avons sans doute esca-moté bien des dimensions d'un riche matériau qui exigerait des réinterprétations plus poussées. Les limites de ce travail nous empêchent de faire état des diverses variables que nous avons considérées. Nous sommes conscient aussi du caractère inchoatif et sommaire de nos instruments de recherche. Ramené à ses modestes frontières, ce travail

circonscrit n'en révèle pas moins des avenues intéressantes d'analyse et d'action.

Nous pensons avoir retenu l'essentiel dans un axe privilégié d'intervention : le primat de l'instance travail sur les mécanismes technologiques et sur les règles administratives, le primat de l'initiative concertée sur les dispositifs rigides de contrôle, le primat de l'équipe de travail sur un *headship* étroit. Il s'agit d'une mutation très profonde, à savoir ce passage du statut de salarié à celui d'un agent responsable, créateur, solidaire dans une organisation plus humaine et plus efficace de travail. Bien sûr, la gratification monétaire devra aussi compter. Il serait important que la compagnie sache gratifier les performances. Mais une stratégie de défis collectifs à relever peut compter pour beaucoup dans la dynamisation interne [66] du travail et dans l'instauration d'une communauté de travail enrichissante. Il ne suffit pas de constater qu'aucune partie ne saurait gagner sur l'autre sans compromettre irrémédiablement l'avenir de toute l'entreprise. Il est plus important, dans les circonstances, d'entrer dans un projet collectif, un nouveau chantier qui allie progrès économique et développement social. Cette participation à la gestion se répercutera sur les autres participations dans la communauté. Notre enquête nous a prouvé que le travailleur transpose en dehors de l'usine son expérience de travail. Sans la maîtrise de celui-ci, le travailleur demeure un consommateur manipulé, un spectateur non critique et un citoyen passif.

Les problèmes de fond qu'on a soulevés

Nous tenons à citer les remarques très révélatrices d'un travailleur qui exprime d'une façon saisissante ce que nous avons affirmé, à la fin du dernier paragraphe. « Ici, seul dans mon sous-sol, je suis devant la TV comme devant ma machine... je rumine... Je fuis ma vie plate. Je consomme comme je produis. C'est toujours les autres qui me dirigent. Je ressemble à la mécanique que j'ai devant moi. Je suis aussi automatique qu'elle. J'agis comme elle. J'en suis même venu à croire que c'est elle qui compte, qui reste. Moi je passe. On n'a pas tellement besoin de moi. Au fait, je ne suis rien... même aux yeux de mes enfants. En haut, la femme mène tout, un peu comme mes boss au deuxième étage de l'usine. Ici, il y a quand même une différence. Je

suis tantôt chanteur populaire, tantôt champion compteur d'hockey, tantôt vedette de film ou de téléroman. Mais au travail, tout cela s'effondre. Là je sais que je ne suis qu'un morceau de la patente. Une grosse patente : l'usine... la société qui peuvent marcher sans moi. »

D'autres diagnostics semblables ont été mis de l'avant dans ces entrevues de groupe. Par exemple, plusieurs travailleurs ont noté un certain rapport entre « l'ouvrage au bonus » et le style de vie. « Ceux qui suivent le système de bonus deviennent vite des paquets de nerfs à la maison et ailleurs. X ne tient pas en place à la maison, il recrée le même environnement de bruit et d'hyperactivité de l'usine. Il ne peut rester assis une demi-heure d'affilée. » Dans un autre ordre d'expériences, les travailleurs ont constaté que les rythmes brisés du travail (alternance des *shifts*, travail de nuit) empêchaient toute participation sociale soutenue. D'où un certain comportement asocial qui s'exprime même dans les relations quotidiennes au travail et dans le désintérêt vis-à-vis de la solidarité syndicale. Le style traditionnel de convention collective, le système classique des « postes » de travail font de l'ouvrier, dans l'exercice de sa tâche, un individualiste malgré lui. Il est même en situation de fausse concurrence [67] par rapport à ses compagnons immédiats. L'atomisation de la communauté de travail s'ensuit. Il faut alors un fort degré de militance, pour vivre une authentique solidarité tournée vers la promotion collective. On en arrive au paradoxe d'un clivage profond entre les militants et les « asociaux ». Ainsi le mouvement ouvrier est menacé jusque sur le terrain quotidien du travail, sans compter les comportements individualistes de l'univers de consommation, qui refluent sur les rapports entre les travailleurs dans leur activité productrice et dans leurs revendications de salaire.

Ces exemples illustrent bien les rapports entre les diverses aliénations du travailleur, le multidimensionnel du travail aliéné, l'influence des univers de production et de consommation, en même temps que la parenté entre les deux. D'où l'importance de situer le travailleur dans son contexte global d'existence. Mais comment nier que son expérience de travail exerce une influence majeure sur l'ensemble de sa vie ? Nous avons établi ailleurs les coordonnées d'une philosophie critique face aux formes modernes du travail programmé. Beaucoup d'expériences d'humanisation du travail visent à corriger, en aval, les effets déshumanisants de ces processus techniques anonymes de l'ère des ordinateurs. C'est en considérant le travail en amont qu'on

le redéfinit comme une activité proprement humaine qui a ses exigences propres. Le primat de l'homme tout court y ressort davantage. On ne recomposera pas le travail comme une expérience humaine globale, s'il garde son caractère « parcellisé », « chosifié », « technicisé » en dehors de tout contexte social et personnel. Il y a, derrière les techniques d'organisation industrielle, un ou des modèles sociaux qu'il nous faudra cerner dans la prochaine étape.

Une première clef de compréhension

Retenons une clef de compréhension que nous fournit T. Parsons. Celui-ci distingue deux types de rôles : *instrumental et expressif*. Le premier est plutôt de l'ordre de la courroie de transmission. Il fait de l'agent un simple relais mécanique de l'institution, un instrument parmi d'autres, un rouage. Il commande une exécution fidèle ou plutôt servile d'ordres extérieurs à l'agent humain impliqué. *Le rôle expressif* laisse place à l'intelligence critique et initiatrice, à l'exercice de la liberté individuelle et de la créativité collective. Il déclenche ce que nous venons d'appeler une activité proprement humaine où l'homme peut exercer un véritable contrôle responsable. Sans rôle expressif au coeur même de l'activité laborieuse, les vœux pieux... sur de meilleures relations patronales-ouvrières, les sessions parallèles de dynamique de groupe sur les relations humaines, les systèmes raffinés de communication, les mécanismes d'information, d'animation ou de formation resteront du *wishful thinking*. Les expériences passées en témoignent.

[68]

Comme première exigence, le travail « expressif » devra être à la fois plus personnel et plus communautaire. En second lieu, il faut le recomposer dans des unités de production qui recouvrent un processus homogène, complet dans sa sphère, et susceptible d'être assumé par une solidarité aussi épanouissante qu'efficace. Dans un tel contexte « expressif », le travail est libéré de pressions inutiles (*ex*-pression). Souvent, de nouvelles dynamiques sociales et techniques apparaissent parce qu'on a permis la libre expression des virtualités (toujours particulières et originales) d'un groupe humain qui partage une même ex-

périence, dans un cadre à la fois plus cohérent et plus permissif. Même la fonction contrôlée s'avère plus efficace quand les divers commettants y participent ; ce qui ne préjuge pas de l'unité de direction et du rôle décisif de l'autorité compétente. Voilà la philosophie de base qui sert de penture entre les deux volets : enquête et projet-cadre.

**Note : grille de compréhension
des rôles instrumental et expressif.**

RÔLE INSTRUMENTAL

RÔLE EXPRESSIF

Moyens, instruments et structures (comment).

Objectifs, fins et contenus (pourquoi).

Point de vue administratif et technique.

Point de vue politique (philosophie de base, projet-cadre, choix, priorité, etc.)

Démarche fonctionnelle (organisation efficace).

Démarche relationnelle (rapports interpersonnels et communautaires, qualité des relations).

Courroie de transmission de l'institution (un fidèle « transmetteur » de tout ce qui est officiel, un rouage impersonnel).

Relais personnalisé, ouvert, ductile pour double mouvement entre structure et vie.

Noyau de valeurs : fidélité, discipline, responsabilité, stabilité, continuité.

Noyau de valeurs - gratuité, liberté, créativité, solidarité.

Orientation d'action : organiser, structurer, clarifier, contrôler, coordonner.

Orientation d'action : inspirer, stimuler, animer, rassembler, orienter, innover.

Homme vertical, surtout de haut en bas, extro-dirigé.

Homme horizontal, soucieux des remontées de la vie, intro-dirigé.

[69]

Les travers : esprit de système, obsession des règles, ritualisme, primat des structures, administration des choses plutôt que politique des hommes, produit au-dessus du producteur.

Les travers : manque de cohérence et d'efficacité, lenteur des démarches, déséquilibre entre fonction critique et fonction créatrice, introversion individuelle ou communautaire, absence de *follow up*, de contrôle et surtout de stratégie.

[71]

Jacques Grand'Maison
Une tentative d'autogestion

Première partie.
L'enquête. L'analyse psychosociologique.

QUESTIONNAIRE DE BASE

[Retour à la table des matières](#)

Un comité constitué de représentants du gouvernement, de travailleurs et d'employeurs tente de trouver, avec vous, les meilleures solutions possibles pour votre avenir.

Vous êtes invités, dans cette enquête, à apporter votre point de vue sur certains points concernant votre expérience de travail.

Il n'y a pas de réponses bonnes ou de réponses mauvaises. Ce que nous désirons connaître, c'est votre opinion sincère, tout simplement.

Bien entendu, les réponses à cette enquête sont tenues anonymes et resteront confidentielles.

Au nom du sous-comité des relations humaines
Jacques Grand'Maison

A. Profils biographiques

1.	Âge	☐	5
2.	Années de scolarité	☐	7
3.	Années d'ancienneté à l'usine	☐	9
4.	Sexe	☐ (H ou F)	11
5.	État matrimonial (marié ou célibataire)	☐ (M ou C)	12
6.	Chef de famille	☐ (O ou N)	13
[72]			
7.	Nombre de personnes à charge	☐	14
8.	Résidence (dans ou hors grand Saint-Jérôme)	☐ (D ou H)	16
9.	Votre poste (ouvrier-bureau-cadre)	☐ (O, B, C)	17

B. Enquête

	Vrai	Pas d'opinion	Faux
10.	Ça me plaît de travailler ici		18
11.	Pour défendre nos intérêts, il va falloir trouver des moyens autres que le syndicat, la grève, etc.		19
12.	Le progrès technique, ça profite à tout le monde		20
13.	Le principe d'ancienneté est trop rigide		21
14.	Je vais me recycler, si je suis obligé de le faire		22
15.	La plupart des employés ne se sentent pas encouragés à s'améliorer		23
16.	Il faudrait organiser le recyclage « entre les gens de l'usine »		24
17.	Il y a toujours moyen de trouver de l'ouvrage		25

B. Enquête

	Vrai	Pas d'opinion	Faux
18. J'aime mieux pas y penser			26
19. La population ne s'intéresse pas du tout à nos difficultés			27
20. Les autres usines de textile dans la région, paient moins bien que celle-ci			28
21. Il va falloir que le gouvernement protège davantage le textile			29
[73]			
22. Je ferai face peut-être à un endettement insurmontable			30
23. Si les travailleurs avaient des parts dans leur entreprise, ça irait mieux			31
24. Les jeunes ne sont pas assez responsables à l'ouvrage			32
25. J'aime mieux un meilleur salaire et moins de bénéfices marginaux			33
26. L'organisation de la production et des tâches a toujours été bien faite			34
27. J'ai souvent pensé me chercher un emploi ailleurs			35
28. La direction ne peut agir autrement			36
29. Les travailleurs ne connaissent pas leur convention collective			37
30. J'accepterais de m'initier à de nouvelles techniques			38
31. La compétence n'est pas reconnue			39
32. Le recyclage des employés devrait se faire dans les lieux de travail			40
33. L'avancement, c'est une affaire de favoritisme			41
34. Quand on est fait pour un petit pain, on n'en sort pas			42
35. On devrait favoriser d'abord les chefs de famille			43
[74]			
36. Je ne crains pas de devenir chômeur			44
37. Aux yeux des gens, nous avons toujours été d'une classe inférieure			45
38. Le maire et les députés semblent vouloir faire quelque chose			46

B. Enquête

	Vrai	Pas d'opinion	Faux
39. Des intérêts américains réussiraient mieux			47
40. Ça va être pire dans dix ans pour se trouver du travail			48
41. Il y a toujours eu un climat intenable dans mon département			49
42. Habitué de travailler en usine, je ne me vois pas dans un autre secteur de travail			50
43. Les gens du milieu ont une bonne opinion de la compagnie			51
44. Le gouvernement devrait être plus ferme devant la compagnie			52
45. La compagnie ne nous a pas suffisamment informés			53
46. Le syndicat exagère dans ses revendications			54
47. La majorité des membres ne prennent pas au sérieux leurs responsabilités syndicales			55
48. Je ne veux plus travailler dans une usine [75]			56
49. Je préfère la stabilité au changement			57
50. On se préoccupe plus des machines que de nous			58
51. Je suis prêt à accepter n'importe quel travail			59
52. Les métiers vont disparaître dans ce genre d'entreprise			60
53. Je ne veux pas de promotion			61
54. Pas de formation générale, mais entraînement en fonction du marché du travail			62
55. Plusieurs de mes compagnons de travail vont s'en aller sur le bien-être social			63
56. Il y a de moins en moins d'ouvrage pour les hommes			64
57. J'accepterais immédiatement un autre travail sans baisse de salaire			65
58. Le gouvernement va s'occuper de nous autres			66
59. C'est impossible pour moi de m'expatrier hors de Saint-Jérôme pour un nouvel emploi			67

B. Enquête

	Vrai	Pas d'opinion	Faux
60. Avec les autres travailleurs du milieu, on pourrait trouver d'autres solutions			68
61. La population en général met le problème sur le dos du syndicat			69
[76]			
62. La ville se détériore d'année en année, il n'y a plus d'avenir ici			70
63. Trop de contremaîtres sont incompetents			71
64. Mon travail ne compte pas beaucoup pour la compagnie			72
65. Les salaires sont suffisants			73
66. Même entre nous, on ne s'aide pas assez			74
67. Au bilan, mes conditions de travail sont satisfaisantes			75
68. La compagnie n'a jamais cherché à s'améliorer			76
69. La grève est le seul moyen pour améliorer la situation des travailleurs			77
70. Je tiens à rester dans le secteur du textile			78
71. La façon d'opérer va changer beaucoup dans les années à venir			5b
72. Des cours à l'école, pour nous, ça mène à rien			6b
73. Il faudrait qu'ils appliquent le programme pour les retraites avancées (55 ans)			7b
74. Sans travail, je vais me faire traiter de paresseux			8b
75. Les services du gouvernement (agence sociale, bureau de placement) peuvent bien peu pour nous aider			9b
[77]			
76. Les petits salariés sont toujours les derniers servis			10b
77. Il n'y a plus d'avenir pour l'industrie du textile			11b
78. Il faudrait d'autres initiatives, par exemple, des coopératives de production			12b
79. Les plus vieux veulent tout garder pour eux autres			13b
80. La compagnie aurait pu mieux assumer			14b

B. Enquête

	Vrai	Pas d'opinion	Faux
ses responsabilités sociales vis-à-vis la communauté jéromienne			
81. Les officiers décident à notre place			15b
82. Je ne me sens pas le courage d'entreprendre un autre genre de travail			16b
83. Devenir contremaître, c'est un paquet de troubles			17b
84. Je prendrais les cours du gouvernement avec salaire et rien d'autre			18b
85. Je ne veux plus rien savoir pourquoi que ce soit			19b
86. Le syndicat nous a toujours bien défendus			20b
87. Je ne vois vraiment pas comment m'en sortir			21b
88. Je vais habituellement aux réunions de mon syndicat			22b
89. Avec les prestations supplémentaires du gouvernement, on aura le temps de se tourner les pieds			23b

[78]

C. Répondez maintenant aux quatre questions

90. A Énumérez ce qu'il y a de plus important dans votre vie (5 choix présentés dans n'importe quel ordre)

91. B Maintenant, numérotez ces choix par ordre d'importance, en mettant un (1) à côté de ce qui est le plus important, et ainsi de suite jusqu'au moins important (le numéro 5)

(1) _____ 24b

(2) _____ 25b

(3) _____ 26b

(4) _____ 27b

(5) _____ 28b

92. C Y a-t-il des points pour vous qui ont été oubliés dans cette enquête ? Si oui, dites lesquels.

[79]

Jacques Grand'Maison
Une tentative d'autogestion

Deuxième partie

PROJET-CADRE D'UN NOUVEAU CHANTIER

[Retour à la table des matières](#)

[80]

[81]

Jacques Grand'Maison
Une tentative d'autogestion

Deuxième partie.
Projet-cadre d'un nouveau chantier

DÉFIS ET OBJECTIFS DE LONG TERME

[Retour à la table des matières](#)

Vers de nouveaux modèles de communauté de travail

Les compagnies américaines de chemin de fer se sont obstinées à concentrer leurs opérations sur rails. On connaît leurs difficultés insurmontables aujourd'hui. Par ailleurs, le Canadien Pacifique a su profiter des innovations en matière de transport pour diversifier ses opérations : trains, bateaux, camions, avions, moyens de communication électronique. Cette compagnie ne s'est donc pas enfermée entre deux rails. Une telle comparaison peut nous aider à comprendre que le monde des relations industrielles n'est pas sorti des rails traditionnels des relations patronales-syndicales, même si on a su trouver des modèles nouveaux d'administration. Même l'organisation humaine du travail est encore embourbée dans les mêmes ornières - un rapport de force sur deux rails parallèles, une superstructure technocratique incompréhensible pour les travailleurs de la base, un régime salarial

primaire et peu engageant, un scénario de négociation qui répète sans cesse le même type de conflit avec des clauses de plus en plus nombreuses et de moins en moins « administrables » (ex. : ancienneté, promotion et compétence mal articulées si, une absence d'identification à l'organisation chez la plupart des membres.

Plusieurs études dans divers champs institutionnels nous révèlent un déplacement des formes d'appartenance et de solidarité. D'une part, on se désolidarise d'organisations devenues trop complexes et trop massives (on parle même *d'executive drop out*) ; d'autre part, on recherche des appartenances et des solidarités horizontales, plus immédiates, plus quotidiennes, plus communautaires. Solidarités de métier, de groupe primaire, de mentalité, d'âge, etc. Appartenance à des milieux de vie plutôt qu'à des structures [82] ou à des fonctions. Réintégration des objectifs et des styles de vie dans les questions de niveaux de vie. Ces changements culturels, plus ou moins visibles, commencent à envahir le monde du travail et à changer les motivations, les aspirations et les formes d'implication. Évidemment, les jeunes y sont plus sensibles, mais ces derniers influencent implicitement les aînés. Les uns et les autres ne veulent plus d'un simple travail d'exécutants. Depuis deux décennies, ils entendent les dénonciations de la technocratie bureaucratique qui réduit les hommes à des numéros, à des rouages, à des objets de programmation sur ordinateur. Cette critique massive a aiguë les sensibilités et les façons de voir les choses. Bon gré mal gré, il faut songer à de nouveaux modèles d'organisation sociale du travail et de l'activité économique.

Le cas de la négociation collective est très révélateur. Un rapide tour d'horizon nous révèle des constantes inquiétantes. Par exemple, l'accroissement géométrique du nombre de clauses. Les contrats deviennent des dictionnaires ou des bottins de téléphone, avec des nomenclatures où l'amas d'exceptions enterrent les règles normatives. On veut résoudre à l'avance tous les cas à la pièce, et ce faisant on perd toute flexibilité dans la recherche de solutions, dans l'activité courante. *On négocie des centaines de décisions anticipées et fixes plutôt que des processus de solution des problèmes qu'on ne peut prévoir au détail.* Il nous faut de nouveaux scénarios de négociation collective qui assurent la sécurité du travailleur et la productivité de l'entreprise, d'autres façons. Sinon, on en reste aux rails traditionnels sans possibilités de convergence minimale entre les agents de production, entre les

parties principales.¹ Nos institutions économiques [83] nord-américaines commencent à être déclassées par les nouveaux modèles qu'on a trouvés ailleurs.

Dans des systèmes économiques semblables aux nôtres, on a réussi à créer des communautés de travail où les ouvriers vivent une certaine solidarité avec leur firme par différentes formes d'implication : comité de gestion, participation aux bénéfices, information diffusée jusqu'aux derniers échelons, intéressement aux décisions et aux objectifs vitaux de l'entreprise, organisation cohérente du monde patronal et du monde syndical dans des ensembles plus larges et propres à chacun (la négociation sectorielle serait déjà un progrès). Il ne s'agit pas ici d'imiter aveuglément des modèles étrangers, mais de marquer le décalage entre les nouvelles avenues possibles et les situations réelles de l'organisation du travail chez nous.

¹ Par exemple, pourquoi ne pas songer à utiliser un médiateur, au début du processus, pour établir avec les parties une plate-forme de négociation mieux définie, selon des coordonnées plus claires, selon des processus de solutions mieux maîtrisés. Cela aura l'avantage de donner cohérence même au rapport de forces. Les uns et les autres devront objectiver et préciser leurs visées de long terme, de moyen terme et de court terme. Évidemment, dans toute confrontation, les stratégies de part et d'autre laissent place à des secrets, à des zones grises, à des étapes de bargaining. Mais si ces zones incertaines prennent une place majeure, les parties font traîner le processus pour voir clair, les esprits s'échauffent, les conflits s'accroissent artificiellement. Et ce n'est qu'après des tractations parfois très longues que les cartes essentielles sont sur la table. Le sort des hommes impliqués, comme celui de l'entreprise, sont alors liés à un jeu plus ou moins arbitraire qui compromet le climat humain du milieu de travail et le dynamisme économique de l'entreprise soumise à des pressions concurrentielles souvent difficiles à surmonter. Cette faiblesse du vieux modèle habituel de négociation collective se répercute sur toute la période de son application, avant l'épreuve de force de la prochaine négociation qui répètera le même scénario plus ou moins aveugle et chaotique. Accepterons-nous, avec réalisme et imagination, de trouver des formes plus fécondes et plus satisfaisantes de négociation collective ? Il est temps, du côté patronal comme du côté syndical, qu'on mette sur la table d'autres projets de négociation, par delà les critiques stériles des derniers temps.

Un vieux modèle à démystifier

Dans cette entreprise, la majorité des travailleurs n'ont aucune idée d'ensemble des processus de production, d'administration, de mise en marché. Ils savent identifier des problèmes particuliers avec beaucoup d'à propos. Mais ils ont l'impression de ne compter pour rien comme individu. Ils ne se sentent pas partie prenante de l'avenir de leur firme, mais un rouage impersonnel et aveugle d'une vaste machine industrielle qui les mystifie, les écrase. Leur travail est important mais seulement comme ressource matérielle. Leur vie vraiment humaine est ailleurs, dans un milieu domestique restreint, surtout la famille et quelques amis. Leur peu d'intérêt civique et politique c'est le cas d'une bonne majorité) commence dans l'absence d'une vraie communauté de travail : lieu fondamental d'une socialisation possible chez tout adulte. Sur ce terrain plus circonscrit, ils peuvent difficilement comprendre et objectiver les défis économiques de leur usine au moment des crises, si en temps normal, ils sont peu informés, peu intéressés et peu impliqués d'une façon ou l'autre. On le reconnaîtra sans peine, mais de là à sortir de telles ornières, c'est une tout autre affaire. Plusieurs lèveront les épaules et diront d'une façon sceptique qu'il ne faut pas rêver en couleur. Pourtant, tout le monde est insatisfait de la situation présente. Refuser d'envisager une action positive avec des risques bien calculés, c'est s'enfermer dans une sempiternelle insatisfaction sans issue, dans un statu quo de plus en plus désastreux.

D'exécutants à coresponsables

N'y a-t-il pas des points d'appui dans d'autres dynamiques du travail ? N'est-il pas possible que celui-ci puisse devenir par lui-même source d'épanouissement, de créativité et de progrès pour les uns et pour les autres ? Croit-on qu'une organisation [84] plus humaine du travail saura déboucher plus efficacement sur les objectifs économiques visés ? Bien sûr, de nouveaux modèles économiques appellent des confrontations idéologiques, de nouveaux contrats sociaux, une philosophie de la vie différente. Mais ce débat concerne de plus am-

ples engagements sur le plan politique. En se limitant à ces grandes visées, on laisse de côté des étapes plus humbles qui commenceraient à faire avancer les choses. *D'abord, il faut dépasser cette structure industrielle (dichotomique) où il y a, d'une part, des exécutants qui sont condamnés à se motiver par toutes sortes d'incitations extérieures, sauf leur travail, et d'autre part, des gestionnaires qui monopolisent tout ce qu'il y a de pensée, de liberté, de créativité, de méthode, d'imagination dans le travail. Jusqu'ici les « managers » ont misé sur la sécurité immédiate accordée au travailleur exécutant. Celui-ci a fait de courtes revendications sur le salaire et les conditions de travail. Or voici que l'État s'occupe de plus en plus de cette sécurité minimale. Dans le cas présent, on a vu certains jeunes travailleurs préférer les sécurités de l'État (assurance-chômage... et bientôt revenu garanti) à un travail insignifiant qui ne leur rapportait pas plus financièrement. Nous ne récusons pas la philosophie sociale du revenu garanti. Mais nous soutenons que les politiques actuelles sont d'une incohérence navrante par rapport au « pays réel » du système social et économique et des mentalités réelles. On continue, dans la société, à accrocher la dignité et l'identification des hommes à leur travail. Mais on ne valorise pas, en haut lieu, une politique de plein emploi. On ne se préoccupe pas non plus de la qualité humaine du travail, des emplois créés. Si le revenu garanti devient la première priorité, il faudra bien donner au travail d'autres intérêts, d'autres sens, d'autres incitateurs humains internes à l'activité elle-même. Sinon, on s'enfermera dans des contradictions et des culs-de-sac tragiques. Un système purement sécuritaire succédera à celui de purs exécutants captifs et passifs. Et les uns et les autres perdront le goût de la responsabilité personnelle et collective, le goût de faire quelque chose de valable avec d'autres, le goût de risquer, de lutter, de créer, de se solidariser pour la promotion et la libération collective, le goût de créer une société progressive, audacieuse, juste et humaine. Je ne suis pas sûr que les e prétendus réalistes » du moment ne bloquent pas l'urgence de créer un avenir plus positif et humain.*

Au premier chef, il faut songer à des formes de coresponsabilité sur le plan du travail lui-même, de l'activité industrielle concernée et de l'organisation interne de l'entreprise. Déjà, la formation en industrie, la polyvalence, la possibilité de mobilité professionnelle et la stratégie ouverte de promotion, invitent à une tout autre organisation

du travail de base. Nous présentons, dans la seconde partie, une stratégie polyvalente de coresponsabilités. Mais disons tout de suite qu'en creux, nous avons décelé, chez les travailleurs de la firme, une certaine volonté de participer à un tournant [85] positif de l'entreprise. Si les comportements extérieurs expriment des attitudes de rejet, de défiance, de perplexité, d'insécurité, de non-collaboration, il y a d'autres attitudes profondes et permanentes, liées au réalisme populaire, qui laissent entendre que la plupart sont prêts à rendre l'usine plus rentable. Leur intéressement à l'usine est peut-être plus fort que leur sentiment d'étrangeté et d'inutilité. Mais il manque les conditions nécessaires à des formes efficaces d'implication. C'est ce que nous allons voir dans la prochaine étape où nous clarifierons, d'une façon positive, des questions épineuses mal élucidées.

Efficacité et participation

À première vue, on serait porté à penser que les tensions patronales-ouvrières, en l'occurrence, ont eu une très grande influence sur la situation actuelle. Ce diagnostic nous semble unilatéral et quelque peu biaisé. Dans le cadre d'une gestion efficace, la collaboration des travailleurs pourrait être plus intense, plus nette. Les insatisfactions, sur le plan de l'organisation du travail, retentissent sur les rapports avec la direction, sur les processus de griefs, sur le taux de productivité et le climat de l'usine. Le syndicat doit prendre alors des attitudes agressives. Le phénomène est donc autant un effet qu'une cause. Vues sous cet angle, ces tensions renvoient à une nécessaire coresponsabilité, pour éviter certains affrontements stériles et erratiques, de part et d'autre, et pour établir des règles de jeu plus claires et plus efficaces. *Nous ne sommes pas sûr que bien des gens soient convaincus des rapports étroits entre efficacité et participation*, entre la qualité du leadership et celle du membership. La faiblesse d'un pôle entraîne la réaction négative de l'autre. Et le climat se détériore, les rapports s'obscurcissent, les erreurs provoquent des « réactions négatives en chaîne ». On a vu comment, au moment des négociations tout autant que dans les entrevues de groupe, les coordonnées véritables des situations étaient mal ou peu perçues par les parties. Il *faudra donc voir plus clairement* les

rapports concrets et possibles à établir entre la restructuration de la direction et les collaborations des autres agents de production.

*Plutôt les possibilités de l'avenir
que les acquis du passé*

La qualité du tandem efficacité-participation conditionne donc la communication, la cohésion interne, l'intéressement des travailleurs tout autant que la structuration de tâches bien définies et assumées et la productivité elle-même. Mais pour un avenir prometteur, cela ne suffit pas. Il faut que les uns et les autres sachent vitalemment qu'ils participent [86] à un projet collectif de long terme qui leur rapporte soit une sécurité correspondante, soit une capacité de foncer dans le marché de travail avec de meilleurs atouts dans les mains : une certaine polyvalence, une expérience plus riche, et plus adaptée aux progrès technologiques, un esprit d'initiative, de responsabilité créatrice, de liberté et de solidarité positives. La tendance majeure d'un certain traditionalisme est à inverser. *Il faut que les travailleurs se convainquent que même leur sécurité la plus matérielle dépend davantage des possibilités de l'avenir et de leur implication dans un projet industriel valable que de l'assiette très étroite de certains droits acquis dans le passé.* Il s'agit donc de la mutation culturelle et socio-économique d'une mentalité sécuritaire (très compréhensible) mais désastreuse sur le plan du dynamisme. Déjà, certains indices des enquêtes récentes montrent une attitude sceptique, négative ou passive face à l'avancement et à l'avenir. Bien sûr, les petits salariés, particulièrement, sont tenaillés par des problèmes de court terme. Le seul long terme pour eux, c'est la promotion de leurs enfants. Un long terme extérieur à eux-mêmes. Or ce défi social est insurmontable, même dans le cas de l'éducation des enfants, si les travailleurs adultes, sur leur propre terrain, ne sont pas engagés dans la construction d'un avenir possible, dans un projet collectif concret, relié à leur principale activité : le travail.

Ambivalence psychosociologique

Par delà l'insécurité profonde et le sentiment d'inutilité chez un grand nombre, nous avons rencontré dans la plupart des cas, des travailleurs qui paradoxalement nous parlaient de leur travail avec une certaine fierté, une certaine noblesse. Des travailleurs soucieux de compétence, d'amélioration, de productivité, de stabilité d'emploi, à la condition, évidemment, d'y trouver sécurité et revenus suffisants. La plupart voudraient demeurer dans cette usine s'il y avait certaines garanties d'avenir. Plusieurs ont parlé de la Regent comme un second « chez eux ». Cette ambivalence d'attitude est difficile à justifier rationnellement : désir de rester et désir de « sacrer le camp », rejet de la direction et confiance en elle (« la compagnie est capable de continuer à opérer »), attachement à leur travail et désintéressement vis-à-vis des défis économiques de l'usine. S'agit-il de l'ambivalence de la situation globale de la société francophone qui vit dans un monde industriel développé, sans être partenaire de plain-pied ? S'agit-il de l'ambivalence bien connue des minorités colonisées, tiraillées entre la passivité et la colère, entre la séduction et le rejet, entre la lutte et l'autodestruction, entre l'autoritarisme et l'anarchie, etc. ? Ces phénomènes profonds marquent notre vie socio-économique particulièrement, puisque c'est là où l'aliénation est vivement ressentie.

[87]

Passage difficile du privé au public, vers de nouveaux modèles

Encore ici, il ne faut pas se laisser noyer dans une sorte de pessimisme stérile qui, après avoir souhaité un changement radical de tout et immédiatement, démissionne devant les défis du pays réel et les tâches progressives à réaliser. On passerait ainsi du changement global, projeté utopiquement, au refus global sans main et sans espoir. Nous suggérons des transformations sur le plan de l'organisation in-

terne du travail. Mais nous n'oublions pas le contexte plus large qui l'environne. Prenons l'exemple du comité d'étude et de reclassement.

Un problème particulier se pose dans une industrie : fermeture envisagée. La décision ne saurait être prise unilatéralement et privément par la direction, et cela sans contrôle gouvernemental, syndical et public. On se rend compte que l'enjeu est plus large que le terrain immédiat. La communauté locale et régionale est concernée, de même l'ensemble de la société et du gouvernement. Les travailleurs mis à pied ou menacés de chômage ne sauraient être laissés à eux-mêmes : isolés, sans appui et sans défense. Il y a, évidemment, leur syndicat. Mais, il faut reconnaître que tout cela ne peut rester dans la sphère privée. Toutes les instances et toutes les ressources possibles doivent être mises à contribution dans une stratégie complexe d'interventions. Ce passage du privé au public, d'un secteur indépendant au système social, est plus difficile qu'on ne le pense. En Amérique du Nord, le primat de l'entreprise privée, et le syndicalisme d'unités locales et de négociation par établissement, ont amené des réflexes d'autodéfense face aux interventions extérieures des agents de l'État, des hommes politiques ou des autres ressources du milieu. Par ailleurs, on ne peut revendiquer de véritables politiques économiques pour appuyer l'industrie et refuser en même temps que l'État, l'opinion publique, les services publics, les communautés locales et régionales n'interfèrent d'aucune façon pour contrôler les contributions qu'ils apportent. Idéologie à part, c'est une requête de bon sens et de saine démocratie. Le même raisonnement vaut pour l'activité syndicale. N'a-t-on pas dit, ces derniers temps, qu'il n'y a plus de négociations ou de conflits purement privés ? Sans doute, il faut assurer les autonomies nécessaires des divers secteurs. Mais, c'est celui de l'économie qui tarde le plus à comprendre le nouveau style de société dans lequel nous entrons, et surtout les exigences nouvelles de la cité, des États et des autres ensembles humains modernes. Mentionnons seulement les rapports mal élucidés entre les firmes multinationales, la concurrence internationale, les politiques économiques nationales, et les secteurs économiques particuliers à l'intérieur de chacune des sociétés. On n'évitera pas de situer les problèmes particuliers dans l'ensemble de la société concernée. Le comité d'étude et de reclassement exprime, d'une façon partielle et provisoire, ce qui devrait être fait sur une base plus large et permanente. Par ailleurs, [88] il a l'avantage de ramener le défi à taille

humaine, et de nous faire voir ce qui est possible. Qui sait si ces comités ne permettront pas d'amorcer des solutions d'avenir plus larges, plus profondes et plus réalistes ? D'eux peuvent naître des projets collectifs partiels, mais d'inspiration nouvelle et féconde.

Un projet collectif valable, un nouveau chantier

On pose souvent très mal le problème de la productivité, de l'intéressement des travailleurs, de l'enjeu des salaires et des conditions de travail. On met en veilleuse les aspirations latentes les plus profondes, celle de réaliser quelque chose de plus grand que soi avec d'autres, celle de participer à un risque collectif valable. Le salaire hebdomadaire ne suffira jamais à motiver profondément des travailleurs, pas plus que la victoire de leur pays dans une guerre. Trop d'études ont montré l'importance de la solidarité proche, quotidienne autour d'objectifs communs accessibles. Tout se passe comme si, bêtement, on demandait au travailleur d'accroître sa productivité et d'oublier, en même temps, les motifs les plus profonds qui peuvent lui donner le goût de travailler, de lutter, de se solidariser. C'est ce qui nous a amené à proposer une stratégie polyvalente de concertation qui débouche sur un nouveau chantier, sur un projet industriel neuf. Une stratégie qui met à profit un ensemble de motivations aussi profondes que quotidiennes. Une stratégie qui réintègre le long terme des aspirations dans la vie de travail et l'activité courante. Une stratégie qui déclenche un certain enthousiasme aussi dynamique que réaliste.

Les crises profondes, bien assumées, peuvent faire naître des solutions plus profondes, plus efficaces, plus humaines et en même temps inédites. Le défi de cette firme permet, peut-être, de transformer en dynamismes de dépassement un obstacle apparemment insurmontable. En effet, la situation est telle qu'aucune partie ne peut gagner seule, que la victoire de l'une sur l'autre équivaut à l'échec des deux. Bon gré mal gré, les deux parties sont acculées à une communauté d'intérêt et de solidarité pour assurer leur propre avenir. Raison majeure pour inventer ensemble des solutions fécondes.

L'objectif de créer de nouveaux emplois, ou de maintenir les emplois existants, est simpliste et de courte vue. Il faut viser des commu-

nautés de travail épanouissantes et créatrices, des projets industriels réalistes et efficaces pour la promotion économique collective et le progrès de la société entière. Nous avons toutes les raisons de croire que les deux parties et les gouvernements sont prêts à tenter une expérience pilote en l'occurrence. [89] À moyen terme, nous proposons un projet-cadre dans lequel les uns et les autres pourront se sentir à l'aise, pour préciser leur apport particulier et définir leur collaboration.

Note : évolution récente des modèles

Sans trop simplifier les choses, on peut dire que le monde industriel a imaginé et expérimenté *trois modèles principaux d'organisation du travail*. Le premier s'est constitué autour de l'organisation du processus de production auquel on a ajouté un système d'incitation. Devant les limites des résultats obtenus, on a songé aux théories de l'organisation pour structurer un nouveau modèle centré sur un aménagement plus efficace des fonctions auxquelles fut ajouté un système de promotion. Là aussi, il y a eu des résultats mitigés. D'autres initiateurs ont alors conçu l'entreprise comme un système particulier de relations humaines auquel ils ont adapté les techniques récentes de communication. Aujourd'hui on se rend mieux compte de l'interdépendance de ces trois foyers majeurs de toute communauté de travail.

On a pris conscience du caractère primaire et aliénant des incitations traditionnelles au travail (F. Herzberg, C. Porter, E. Lawler). Toutes celles-ci portaient exclusivement sur les besoins primaires et surtout sur des facteurs extérieurs au travail lui-même. Bien sûr, on ne

peut négliger la qualité des conditions de travail et de salaire, l'efficacité des contrôles et de la supervision, la nette détermination des tâches et des statuts, l'articulation des décisions et la bonne communication des agents entre eux. Mais ce faisant, on n'atteignait pas le travailleur lui-même dans ses aspirations de liberté, de créativité, de responsabilité, de solidarité, de reconnaissance sociale, de *self accomplishment*, d'*achievement* et de perfectionnement. Il [90] s'agissait donc d'enrichir le travail et le travailleur lui-même. Par exemple, certaines expériences ont diminué les contrôles immédiats pour dégager une plus grande autonomie d'action, de responsabilité, de performance et de perfectionnement, une plus grande autorité personnelle sur un ensemble d'opérations, une reconnaissance du travailleur comme interlocuteur important dans l'évaluation des résultats et l'amélioration de l'expertise. Ces tentatives furent fructueuses quand on a accepté une courte période de tâtonnements au début. On ne passe pas facilement d'un statut d'exécutant à un statut de collaborateur coresponsable et un peu plus autonome.

Quant à nous, nous sommes persuadé qu'on n'inventera pas de nouveaux modèles sociaux, économiques ou politiques sans passer par la dynamique interne de nouveaux modèles de travail. Ceux-ci nous renvoient à une dimension fondamentale de l'expérience quotidienne d'un adulte, au milieu de vie qui le marque le plus profondément, à la forme de personnalisation, de socialisation et de conscientisation la plus décisive. Nous croyons que c'est à travers des projets collectifs valables et des expériences pilotes bien menées que nous accéderons à de nouveaux modèles économiques. Bien sûr, la révolution culturelle vient déplacer les valeurs privilégiées ; par exemple, elle accorde moins d'importance au travail. Mais n'est-ce pas se faire gravement illusion que de négliger l'identification principale de la majorité des gens dans les systèmes sociaux actuels. Déplacement aussi des terrains de sécurité, puisque l'État intervient massivement à ce niveau. N'est-ce pas une raison de plus pour rattacher le travail davantage aux aspirations qu'à la sécurité ? Bon gré mal gré, il nous faut trouver d'autres modèles, puisque les anciens sont de plus en plus impuissants. Pour y accéder, nous jouons ici la carte d'une nouvelle dynamique interne du travail, du travailleur et du milieu de vie correspondant.

[91]

Jacques Grand'Maison
Une tentative d'autogestion

Deuxième partie.
Projet-cadre d'un nouveau chantier

OBJECTIFS DE MOYEN TERME

Une stratégie polyvalente de concertation

[Retour à la table des matières](#)

1. La concertation départementale. Jusqu'ici les problèmes internes de département passaient par deux filières : contremaître et travailleur(s) impliqué(s), ou bien contremaître, délégué syndical et travailleur(s) concerné(s). Certains suggèrent un meilleur leadership à ce niveau d'autorité et des mécanismes plus efficaces de contrôle et de productivité. Cela est nécessaire, mais insuffisant. Bien des travailleurs se sont plaints du peu d'attention qu'on accordait à leurs remarques, à leur expérience, à leur initiative, à leurs suggestions. On ne met pas à profit la solidarité *possible* entre eux pour une marche dynamique du département, pour une collaboration effective, pour des solutions internes réalistes et originales. Croit-on vraiment qu'un groupe de travailleurs qui opèrent ensemble, souvent depuis longtemps, a des ressources d'expérience et de créativité très valables ? Ne mise-t-on pas trop exclusivement sur des moyens technologiques et administratifs purement fonctionnels et impersonnels ? De toute façon, avec ou sans ces moyens, le problème de l'intéressement des tra-

vailleurs n'est pas résolu, s'il n'y a pas d'autres incitations internes, plus relationnelles, plus communautaires, plus liées à la confiance, à la fierté et à la dignité du travailleur et du groupe lui-même.

La consultation individuelle, successive, au gré des problèmes et des frictions, n'a rien de bien dynamique. Pas plus que les suggestions individuelles récompensées monétairement. Par ailleurs, la consultation collective, concomitante et régulière, est autrement plus féconde. Mais ce n'est là qu'une démarche qui s'inscrit dans une concertation communautaire, sur le plan du département lui-même. Il s'agit ici de modules de travail, assumés par des équipes de base qui organisent leur production, avec une certaine [92] latitude. Le superviseur contrôle surtout les résultats, alors que l'équipe se distribue les tâches d'une façon relativement autonome, en tenant compte de certains standards-guides pour l'organisation du processus de production concerné.

Le monde industriel de pointe retourne à cette dynamique des équipes départementales de travail où se tissent des solidarités précieuses. On commence à prendre au sérieux les conclusions des études de Mayo faites il y a plus de vingt ans ! Aucune autre incitation (*incentive*) ne s'est avérée aussi forte. Équipe de travail, mais aussi information régulière sur les objectifs prochains de l'ensemble de la compagnie et du département concerné. Les problèmes sont alors considérés en fonction de la communauté départementale et du progrès de l'industrie sur le marché. L'approche est plus positive. Et le processus s'inscrit dans une structure humaine communautaire et cohérente. Sans cette unité et cette solidarité de base, il ne peut y avoir qu'une production discontinue, lâche (*loose*) et erratique. Autrement, la vie en usine se réduit à un rapport de forces. Nous ne rêvons pas en couleur, celui-ci existera toujours. Mais, du moment qu'un certain nombre d'hommes acceptent de participer à une même institution sociale, c'est un non-sens de refuser, au point de départ, la possibilité d'une communauté minimale d'intérêt chez tous les participants. C'est cette solidarité de base que les industries japonaises, allemandes ou suédoises ont su féconder, par des médiations de participation comme celle-ci, la concertation communautaire des diverses unités de production.

Nous assistons, présentement, à un début timide de révolution dans le monde de l'organisation du travail : les vieux modèles ne résistent plus aux aspirations nouvelles qui se communiquent d'un milieu de

vie à l'autre, d'une institution à l'autre, de l'école à aire ouverte à l'habitat communautaire à taille humaine, de la cellule urbaine de base à l'équipe de travail à l'usine, du petit centre de services du quartier à la valorisation d'un nouveau type de famille étendue. Le monde industriel ne pourra passer à côté de cette mutation en gestation. Comme toutes les autres institutions, il a à se créer de nouvelles unités de base, en l'occurrence de travail et de production. Il s'agit de redéfinir un département ou un groupe de départements en fonction de modules homogènes de production.

Évidemment, chacune des branches d'activités économiques a ses exigences et ses contraintes propres. Il suffit de souligner la différence entre une usine de montage de roulettes et une usine de fabrication complète dans le textile. De même, on ne structure pas de la même façon un service du secteur tertiaire, un bureau public, etc. Il faut donc des solutions originales et adaptées au type d'industrie, aux traits culturels, psychosociologiques et même historiques d'une communauté particulière de travail.

[93]

Imaginons un scénario plus poussé de cette concertation départementale proposée. Le leadership immédiat, la répartition des tâches, la communication interne, le contrôle immédiat, la réalisation des objectifs de département dépendent de tous les membres constitués en équipe de production.

La planification, la réalisation et l'évaluation du processus d'opérations, se fait par le groupe qui se nomme un animateur. Cela se fait dans le cadre des normes, de l'organisation globale et des objectifs d'ensemble de l'établissement. Les décisions finales appartiennent à la structure hiérarchique de la direction. Mais celle-ci intervient surtout sur le plan des résultats du module par rapport aux objectifs d'ensemble.

L'équipe a un cadre-guide pour ses performances en matière de budget départemental, de coûts d'opération, de quantité et de qualité des produits au bout de leur propre processus de production.

L'équipe se nomme un délégué pour répondre du département à la structure hiérarchique et aux autres délégués de département.

L'équipe a une certaine autonomie pour établir son rythme le plus efficace et le plus humain, pour se diviser les tâches quand un membre est souffrant ou absent, pour donner un coup de main à un travailleur mal pris, etc.

Il est important que l'équipe comme telle ait des contacts directs avec la plus haute autorité de l'usine et non pas seulement avec les intermédiaires.

On pourrait songer ici à un module pilote, physiquement isolé des autres départements. Celui-ci ferait une première expérience. Il faut tenir compte de certaines variables : psychologie masculine et féminine, minimum d'homogénéité et de consensus de départ, une bonne compétence chez la plupart des participants, etc. Ce pourrait être le premier jalon de la concertation départementale suggérée.

Nous insistons sur ce premier type de concertation, non seulement parce qu'il est fondamental, mais aussi parce qu'il exprime l'esprit qui animera les autres formes de concertation ².

[94]

À titre d'exemple. L'ensemble de l'usine pourrait être divisé en modules de travail autonomes mais interdépendants. Chaque module serait lui-même divisé en équipes de travail. La répartition des modules et des équipes s'établit en collaboration avec les travailleurs. À titre d'exemple seulement nous pourrions avoir

² Les expériences tentées jusqu'ici suggèrent qu'il faut doser les éléments qui favorisent de fortes relations humaines et ceux qui concernent une efficacité fonctionnelle, bref le rendement et la solidarité. On n'est pas efficace quand on veut trop « chummer » ensemble. De même, le groupe se sclérose quand la rentabilité noie l'attention aux personnes et les relations humaines. Les expériences de modules avec équipes de travail ont été très positives. Mais, il a fallu leur laisser un certain temps de tâtonnements. Mais, après ce court laps, l'efficacité et la satisfaction des travailleurs ont monté en flèche.

a. Module de laine cardée

L'équipe des ouvreuses

- le groupe des mélangeuses
- batteuses le groupe des cardes

L'équipe de la filature

- le groupe du filage
- le groupe du pelotage
- le groupe du bobinage

L'équipe du tissage

- le groupe des métiers à tisser
- le groupe des presses
- le groupe du raccoutrage

b. Module des tricots

L'équipe de la filature de laine peignée

- le groupe des peigneuses-étireuses
- le groupe des fileuses
- le groupe des retordeuses

L'équipe du tricotage

- le groupe des filés
- le groupe de tricoteurs
- le groupe du raccoutrage

c. Module de teinturerie

L'équipe de teinture

L'équipe de finition

- le groupe de finition humide
- le groupe de finition à sec

d. Module de confection

L'équipe de préparation

- le groupe de délustrage-vaporisage
- le groupe des coupeurs

L'équipe de couture

L'équipe de finition

- le groupe de vérification
- le groupe de pressage
- le groupe de l'emballage

L'équipe magasin réception-expédition

L'équipe de maintenance

Chaque module reçoit un budget en dollars et en production qu'il aura à administrer de façon autonome, comme s'il s'agissait d'une petite usine dans l'usine. Ces budgets seront répartis en sous-budget, pour chacune des équipes. Ces budgets auront été construits à partir de données économiques bien établies. Les conséquences (positives ou négatives) de l'administration de ce budget seront la responsabilité des modules.

Les modalités de fonctionnement de ces modules sont, en partie, exposées plus haut, mais elles restent à mettre au point de façon opérationnelle.

Les informations internes seront fournies par une équipe de techniciens en staff qui seront formés grâce à l'aide de conseillers techniques extérieurs. Cette équipe s'occupera essentiellement des fonctions suivantes :

- planning, scheduling, routing et contrôle de la production ;
- génie industriel, études des temps, des procédures et des méthodes ;
- implantation, manutention, transport ;

- contrôle de la qualité et standard de production ;
- contrôle des coûts de production ;
- recherche et développement de nouveaux produits.

Cette équipe ne peut donner que des « conseils » soit aux modules, aux équipes ou aux différents niveaux de la direction. Elle ne peut pas « imposer », ni donner des ordres. Les frais encourus par cette équipe seront répartis au prorata des ateliers bénéficiaires.

[96]

Les processus de mise en place de la gestion des ressources humaines par la participation responsable seront élaborés et présentés par le groupe-action.

Ce groupe sera composé de :

le directeur de la production,
le préposé au personnel,
les représentants du syndicat,
les entraîneurs techniques et des animateurs.

Ce groupe-action aura la responsabilité de plusieurs opérations de réorganisation sociale et d'implantation de bureaux ou de procédures du type « personnel ». Parmi les toutes premières activités que nous décrirons en détail dans la troisième étape, se trouvent plusieurs opérations.

L'opération communication-information-animation où tous les travailleurs seront informés des nouvelles dispositions qui résulteront en une réorganisation complète. Ils pourront se situer dans le processus pour connaître le degré d'engagement exigé et discuter ensemble des implications.

L'opération approches où il s'agit avant tout de mettre au point et de conclure une convention collective d'un style très nouveau.

L'opération formation à la participation - Élaborer et implanter les ateliers, équipes et groupes. Établir les budgets, les objectifs opéra-

tionnels. Former et entraîner à la participation et à la prise de décision collective. Encadrer et permettre le processus démocratique.

L'opération formation professionnelle. Entraînement des travailleurs dans leurs spécialités ainsi qu'à d'autres métiers. Favoriser les transferts volontaires et la promotion. Former aux sciences administratives et économiques, en vue de mieux comprendre le mécanisme organisationnel.

Ces différentes opérations sont présentées ici de façon très brève. Il s'agit, par contre, de processus complexes, difficiles, laborieux et lents qui sont à la base d'un changement de mentalité très profond. Cette implantation demandera aux travailleurs des heures supplémentaires pour assister à des sessions de formation. Il faut donc prévoir un financement assez important de ce côté-là.

2. *La concertation interdépartementale ou intermodulaire.* Entre les modules ou les départements, il pourrait y avoir une concertation semblable à celle que nous venons de proposer. Dans la concertation intradépartementale, on insiste sur la définition des tâches et la qualité du processus [97] de production, alors que dans la concertation interdépartementale, on se préoccupe surtout de coordination, de communication, d'interdépendance et d'intégration d'un ensemble homogène de processus. En termes d'humanité et de rentabilité, c'est un investissement important, tant pour la qualité de la vie en usine que pour la qualité de la production ou la productivité. Le découpage des modules de production appartient à ce palier.

3. *La concertation globale.* Celle-ci concerne l'ensemble des travailleurs, des cadres et de la direction. Nous ne songeons pas à une quelconque assemblée générale, même si nous ne récusons pas cette perspective en principe. Il s'agit plutôt d'une information soutenue et bien organisée sur les besoins immédiats, sur la situation de la production, sur les objectifs de moyen terme, sur les progrès accomplis et les problèmes à surmonter. Et cela, sans préjudice aux droits de gérance, au caractère autonome et privé des décisions de la direction, aux secrets de l'administration, du marché et de la recherche technologique appliquée à l'usine. La direction, dans ce nouvel esprit, doit compren-

dre que, sans information valable, les travailleurs ne participeront pas à un tel projet. C'est le contrôle minimal que ceux-ci peuvent exercer sur l'ensemble de l'opération. Il existe d'autres formes de contrôle plus poussées comme nous le verrons plus loin.

4. *La concertation hiérarchique, fonctionnelle et consultative.* La concertation hiérarchique et fonctionnelle dépend d'un système administratif qui établit des paliers hiérarchiques de décision bien imbriqués et un schème fonctionnel de direction, d'administration, de production et de mise en marché bien planifié et effectif. En ce qui concerne la communauté des travailleurs, on pourrait rattacher un comité central de consultation qui pourrait être une émanation de l'exécutif du syndicat et des délégués de département.

Nous insistons pour dire l'importance du rôle du syndicat, de ses officiers particulièrement, pour unifier la communauté des travailleurs, pour articuler l'ensemble de cette stratégie polyvalente à ce niveau, pour animer les diverses concertations. Mais revenons à ce comité consultatif de gestion.

On ne saurait rythmer les rencontres entre la direction et le syndicat uniquement par les temps forts de négociation, les moments de crise ou les gros griefs. Il faut aussi une concertation de croisière sur les questions vitales qui rejoignent les intérêts communs aux parties : la planification sur le plan de la main-d'œuvre (formation, promotion, etc.), la qualité de la vie humaine à l'usine, la bonne marche de l'entreprise, les défis de [98] l'industrie sur le marché. Bien des directions d'entreprise confondent leur droit privé indéniable avec une autonomie distante qui crée des rails parallèles et deux camps étrangers l'un à l'autre.

Qu'on nous comprenne bien, il ne s'agit pas ici d'une psychologie de syndicat de boutique, mais de relations essentielles pour certains objectifs communs à cette communauté de travail, de production et de vie. Tout le monde a intérêt à une usine progressive. Les revenus des uns et des autres en dépendent. On pourra assurer à la fois la qualité des relations de travail et celle des fonctions productrices. On amènera aussi les deux parties à s'habituer à regarder les choses avec les yeux de l'autre et à vivre des collaborations partout où c'est possible. Sinon le fort coefficient de tension va exténuer toute velléité d'une commu-

nauté minimale d'intérêt. Alors le franc jeu commence dans la vie normale et prévient des attitudes aveugles et peu objectives au moment des crises. De plus, ce pourrait être une étape pour permettre aux forces du travail de prendre une place plus positive et importante dans la vie économique, dans la construction de la société, dans les décisions sociales et publiques majeures. Ici, les travailleurs eux-mêmes ont proposé un schème de négociation permanente dont nous ferons état.

5. *La concertation particulière des cadres intermédiaires.* L'enquête nous a révélé l'insatisfaction tout autant que la faiblesse des cadres intermédiaires. Unaniment, les travailleurs de la base ont identifié ce même problème majeur qu'une autre expertise avait souligné avec force. Mais il faut comprendre la situation difficile de ces cadres intermédiaires. Leur difficulté n'est pas seulement reliée à l'absence de cohérence et de planning de l'administration, à la pauvreté des communications, aux tensions avec la base. Les contremaîtres sont vraiment coincés dans un rapport de forces entre la direction et le syndicat. Les principaux jeux se font sans eux. Ils écotent de toutes les tensions, des insatisfactions d'en haut et d'en bas. Ils n'ont pas de sécurité syndicale. Dans la situation difficile récente, il n'y avait aucun leadership sur place pour les aider, les orienter, les appuyer. Leurs démarches souvent erratiques dépendaient de tous ces facteurs. Ils n'étaient pas en situation pour opérer efficacement, sagement et humainement. On devra permettre à ce groupe d'agents de production une concertation sur leur propre terrain. Étant donné la position-carrefour et stratégique du cadre-intermédiaire, celui-ci devra être entraîné à fonctionner efficacement à la fois avec l'intervention fonctionnelle et hiérarchique d'en haut et la concertation du groupe départemental ; ce qui exigera un leadership souple, capable d'un vrai comportement en groupe et d'une attention qualitative aux personnes. Évidemment, sa tâche importante de contrôleur, augmentée et qualifiée par un planning plus serré, commandera [99] plus de compétence, plus d'esprit de décision et de persuasion. Mais si les règles du jeu sont clairement établies, et cela avec la nouvelle atmosphère de collaboration, on peut escompter des résultats positifs à ce niveau. Notons en terminant que dans le cadre des concertations suggérées, le palier des contremaîtres sera passablement réduit, à cause d'une certaine auto-

nomie des équipes de travail et d'un contrôle centré presque uniquement sur les résultats des modules de production.

6. *La concertation syndicale*. Dans toute cette stratégie, nous essayons d'éviter la multiplication des structures. Nous visons davantage la diffusion des responsabilités et la concertation de ce qui existe déjà, dans une perspective de solidarité plus motivante, plus intéressante et plus efficace. Cette orientation de base vaut aussi pour l'instance syndicale. Nous rappelons son importance et son rôle clef.

Le syndicat devra se décentraliser sur le plan des responsabilités et des rôles. Les officiers font habituellement un boulot gigantesque de représentation, de négociation, d'animation, de soutien personnel et d'organisation des travailleurs. L'ampleur de toutes ces interventions peut les écraser. Certaines tâches essentielles risquent d'être négligées et laissées pour compte.

Il faudra valoriser le rôle de délégué de département, mieux répartir et diversifier les tâches à l'intérieur du syndicat en mettant à profit les talents et les possibilités des délégués, des militants, et des « poteaux » qui se contentaient de diffuser l'information et d'assurer la communication des travailleurs dans l'usine. Ainsi, par une diffusion plus large des responsabilités, on évitera un parallélisme involontaire entre l'exécutif du syndicat et la communauté de travail ou les divers groupes de travailleurs. Étant donné les exigences prochaines d'une concertation plus poussée, il faut aller plus loin.

Nous suggérons des réunions régulières des délégués de département et des travailleurs intéressés, autour d'un programme de formation syndicale et économique. N'est-ce pas, en l'occurrence, le premier réservoir de militants et d'éventuels officiers du syndicat ? La relève et la continuité seront assurées à ce prix. De même, le succès de la stratégie proposée. Le noyau de délégués et de militants, après l'exécutif du syndicat, est la seconde jointure de la communauté de travail.

Il serait bon aussi que les membres de l'exécutif dégagent mieux leur tâche de leadership et d'animation en déléguant, sur une base plus large, les autres responsabilités à d'autres travailleurs de l'usine. On le fait déjà pour certaines questions (assurance-chômage, par exemple).

Nous avons l'impression que bien des exécutifs de syndicat sont enterrés par des questions administratives, des procédures de griefs, et des tâches de représentation. Raison de plus pour s'ingénier à partager les responsabilités sur une base plus large. Autrement, les officiers s'usent vite ou ne donnent pas la pleine mesure de leurs talents particuliers. Ils dispersent leurs énergies. Et certaines tâches de fond, liées à leur leadership, sont toujours reportées à plus tard.

Dans les recommandations de court terme, il y a tout un éventail de responsabilités qui pourraient être confiées aux travailleurs qui ont les talents correspondants, ou la possibilité d'une telle implication. Ce sera beaucoup plus formateur et beaucoup plus valable que bien des cours en milieu scolaire artificiel. *C'est par l'action réfléchie et communautaire sur son milieu de vie réel que le travailleur adulte « s'auto-éduque » se socialise et devient un agent efficace de construction de la société et de promotion collective, et cela sans se déraciner de ses solidarités ouvrières fondamentales. Il ne saurait s'intéresser aux problèmes collectifs d'école, de consommation, d'habitation, aux grandes luttes politiques, s'il demeure passif dans sa communauté sociale la plus proche, la plus quotidienne : celle du travail.* Un certain syndicalisme des derniers temps a délaissé son expérience historique, lorsqu'il a un peu trop négligé l'animation interne de la communauté quotidienne de travail. Voilà le premier levier d'une conscience ouvrière réaliste et d'une implication collective aussi qualitative que quantitative. Il faut appuyer de l'intérieur les collectifs organisés de travail par des soutiens institutionnels souples, simples et très près de la vie courante, des problèmes concrets du travailleur et de ses compagnons immédiats. L'initiation à la vie économique, au syndicalisme, à la politique, commence à ce niveau. Les vrais enjeux des négociations collectives et des problèmes sociaux sont alors mieux perçus, parce que la première socialisation aura été assurée.

7. *La concertation sectorielle.* Le terme secteur réfère ici, sur le plan de la production, à une branche d'activité industrielle, par opposition à « établissement », désigné par la plus petite unité physique de production. Nous allons justifier l'importance que nous accordons à ce type de concertation, tout en ne perdant pas de vue le cas qui nous concerne.

- a. La planification de la main-d'œuvre et de l'emploi serait plus efficace sur une base sectorielle que sur une base d'entreprise locale ou même de marché de travail régional.
- b. La maîtrise des changements économiques et technologiques peut mieux se faire sur cette base, en termes d'information, de recherche, d'organisation économique-politique. 80% des entreprises québécoises ont [101] moins de deux cents employés. Elles ne sont pas équipées pour faire face à de tels défis. Il en est de même chez plusieurs grosses firmes.
- c. Les instances politiques, les services publics, le monde patronal et le monde syndical concernés, seraient tous forcés à s'organiser d'une façon plus dynamique et plus concertée sur leur propre terrain, et les uns par rapport aux autres.
- d. La négociation sectorielle ne sera plus une évocation lointaine mais une réalité qui constituera peut-être le premier soutien institutionnel d'un projet-cadre de concertation sectorielle. Nous y reviendrons un peu plus loin.
- e. La « caisse de conversion » dont il est question dans la loi sur la formation et la qualification professionnelles (art. 45c), devra faire l'objet de décisions plus fermes et plus effectives. Quand toutes les parties impliquées seront mises à contribution pour un tel fonds, elles seront amenées à des participations plus qualitatives. Les uns et les autres accorderont plus d'attention aux gigantesques problèmes de main-d'œuvre et d'emploi que nous laissons pourrir dans notre système socio-économique nord-américain : formation de la main-d'œuvre, politiques alertes et efficaces d'emploi, plein emploi, réhabilitation des chômeurs chroniques, mesures de prévention. Dans une société qui privilégie tellement l'initiative privée, nous avons développé des politiques sociales simplistes qui encouragent la dépendance, la passivité, sans compter les pertes inouïes des ressources humaines et financières. Ce qui présuppose que l'État, le patronat et le syndicalisme commencent à établir d'autres rapports plus positifs pour une promotion collective des citoyens et un dynamisme économique capable de concurrence sur le plan international.

Une véritable concertation sectorielle évitera certains culs-de-sac actuels. Dans le cas qui nous occupe, l'entreprise ne peut envisager des solutions réalistes et intégrées, s'il lui faut respecter des décrets gouvernementaux qui ont des normes parallèles contradictoires. Par exemple, le décret de la robe stipule des heures de travail, des normes de salaire et d'autres conditions de travail, qui ne cadrent pas avec l'organisation d'une production qui est régie par d'autres décrets, en plus de celui de la robe. La compagnie est alors coincée entre différents ensembles de normes : ceux des divers décrets et celui de la négociation collective particulière. Le tout devient incohérent et non « administrable », sans compter le déclassement sur le marché international.

Notre préoccupation de la négociation sectorielle, comme premier soutien institutionnel, ne vient pas d'un laboratoire de science économique pure, mais de problèmes réels et parfois tragiques. Il n'y a pas que le cas difficile des deux usines de la compagnie. Nous pensons à ce qui est arrivé [102] aux travailleurs mis à pied qui devaient recommencer à zéro dans les autres usines de textile de la région. Ils perdaient une de leurs rares sécurités : l'ancienneté. C'est un sort très pénible pour les petits salariés qui ont peu de solutions de rechange et peu de mobilité professionnelle, surtout après un certain âge. Nous savons le défi complexe, et difficile à assumer. Mais d'honnêtes travailleurs, qui ont servi pendant plusieurs années, ne sauraient être livrés à la résistance passive de ceux qui ont à élaborer de véritables politiques économiques, surtout en matière d'emploi et de main-d'œuvre. Des dossiers sérieux sur la négociation sectorielle dorment dans les filières gouvernementales. On refuse même le débat démocratique. Les centrales syndicales ont manqué de souffle après leurs premières tentatives (voir documents de la F.T.Q. et du C.T.C.). On nous dira qu'une telle perspective va à l'encontre des règles du jeu patronales et syndicales en Amérique du Nord, et du même souffle on soutient qu'il faut songer à des solutions neuves ? D'ailleurs, le monde patronal lui-même connaît les conglomerats, les holdings, les regroupements divers. Les grèves, même du secteur privé, prennent de plus en plus un caractère public. De plus, on cherche à relier l'activité économique au développement local, régional, provincial, national et international. Dans un tel contexte, la négociation d'établissement est

anachronique et très fragile. En dehors du secteur public qui connaît d'autres problèmes, il existe des décrets gouvernementaux qui régissent certaines négociations sectorielles. Rares sont les spécialistes qui ne reconnaissent pas plus d'avantages que d'inconvénients dans ces divers cas :

- protection des travailleurs défavorisés, surtout non organisés ;
- organisation plus cohérente et plus efficace du travail ;
- qualité de négociation entre les partenaires ;
- meilleures planifications industrielles et meilleures politiques gouvernementales ;
- maîtrise plus grande des changements technologiques.

Les objections sont bien connues : secrets de la concurrence, intervention accrue de l'État, « incontrôlabilité » des multi-nationales, dangers monopolistiques, rivalités syndicales, affaiblissement des syndicats locaux. Une politique souple et diversifiée de négociation sectorielle pourrait obvier à plusieurs de ces inconvénients, pourvu qu'on cesse de nier les dimensions publiques et politiques nouvelles de l'entreprise privée. Cette politique ne devrait pas se traduire par un schème universel obligatoire et simultanément appliqué à tous, et tout de suite. Mais il nous semble que le premier effort systématique de rationalisation de l'industrie du textile dans un cadre politique, comme c'est le cas au Canada, devrait se poursuivre jusqu'à des initiatives du type de la négociation sectorielle, à titre d'expérience [103] pilote. À long terme, les travailleurs et leurs syndicats, le monde patronal, les administrateurs publics et privés, seront plus responsables et plus conscients du contexte économique réel et d'un développement collectif mieux organisé et plus efficace. Il y aura aussi des liens plus fonctionnels entre les partenaires économiques et la politique de main-d'œuvre (les comités d'étude et de reclassement, tout en étant des dispositifs provisoires et marginaux, donnent déjà une petite idée de cette dernière visée). Enfin, ce sera un des rares moyens pour impliquer une majorité de travailleurs non syndiqués (sans voix, sans force, et délaissés par tous).

Les limites de ce travail nous forcent à ce strict minimum ³.

8. *La concertation des services publics*. L'expérience des comités de reclassement (le nôtre compris) est déjà grosse des défis et des possibilités d'une stratégie d'interventions de soutien bien orchestrées. Il s'agit d'une opération provisoire dont l'efficacité révèle, indirectement, la faiblesse ou le peu de concertation systématique entre les divers services gouvernementaux, entre les différents paliers, dans les situations normales et permanentes. Si l'on réussit à être plus efficace au moment de crises, pourquoi ne le serait-on pas en temps normal ? Il faudrait une conférence administrative régulière des agents de divers services connexes, dans les métropoles régionales. Avec l'urbanisation intensive, on n'évitera pas la nécessité de l'organisation technocratique. Mais, c'est une tout autre affaire que de la rendre efficace, souple, bien articulée, près des vrais problèmes et des besoins réels. Il existe encore trop de parallélisme et de liens lâches entre les agents d'intervention dans les services publics. Beaucoup de travailleurs-citoyens se promènent encore d'un bureau à l'autre, dans un contexte peu cohérent de services. La perplexité des travailleurs qui venaient aux entrevues de groupe ou au secrétariat du comité de reclassement en témoigne. Et pourtant, nous avons réussi à mettre sur pied une bonne stratégie d'intervention, et la *collaboration des agents de ces services publics a été admirable*. Nous sommes plus inquiet face au futur... et à la permanence de cette concertation des dispositifs de recyclage, de reclassement, de scolarisation, de réhabilitation, d'assurance-chômage, d'assistance sociale et économique et de *counselling*. Le problème de l'unité des politiques sociales ne se pose pas seulement aux derniers paliers des instances fédérales et provinciales ! Nous ne sous-estimons pas cette dernière dimension. Il faudra bien trouver, quelque part, des décisions politiques unifiées pour [104] la coordination de services qui chevauchent les juridictions fédérales-provinciales. L'information nécessaire est dispersée, l'application des

³ Voir R. Sauvé, « La négociation sectorielle », in *Congrès de l'Institut canadien de recherche en relations industrielles*, Ottawa, 1970. On trouvera aussi des documents précieux au ministère du Travail de Québec et aussi à la Fédération des travailleurs du Québec.

mesures est retardée par cet éparpillement et l'efficacité est compromise.

Dans cette expérience, la collaboration entre les services gouvernementaux a été exceptionnelle. Est-ce dû à la qualité des agents gouvernementaux qui ont participé à l'opération ? Ce qu'il y a de sûr, c'est qu'une telle concertation est possible. Mais à quel prix pour ces personnes qui doivent se surpasser en intelligence, en temps et en courage. Nous nous préoccupons du *follow-up*, de la permanence. Et là, nous sommes inquiet de la qualité et de l'articulation soutenues de cette coordination des services publics. Nous ne cachons pas notre option sur le primat d'une politique de plein emploi pour les prochaines années. Et ce faisant, nous demandons aux gouvernements un effort prioritaire du côté des politiques d'emploi et de main-d'œuvre dans le vaste champ des politiques sociales. C'est sur ce plan que le fédéral et le provincial devraient aboutir à des décisions politiques plus nettes et opérationnelles. Les nouveaux programmes sont intéressants. Il s'agit maintenant de leur donner un cadre d'opérations mieux orchestrées. Les fonctionnaires seront plus efficaces et les commettants plus satisfaits. Dans l'opération qui va se poursuivre, il serait bon de faire l'expérience de cette conférence administrative que nous avons suggérée plus haut.

9. *La concertation locale et régionale.* Le problème de cette communauté de travail a soulevé de l'intérêt et de l'inquiétude, dans la communauté locale et régionale. On peut ergoter longtemps sur l'importance de la démocratie locale de base. Mais notre expérience nous a fait toucher du doigt des aspects très précis qui concernent l'avenir d'ici ou d'ailleurs. D'abord l'importance d'utiliser, d'une façon sérieuse et profonde, les ressources humaines du milieu. Nous ne sommes pas sûr qu'on reconnaisse effectivement la force de ce réservoir. En l'occurrence, plusieurs citoyens étaient prêts à fournir leur apport, dans leur ligne de compétence. Il existe des réseaux de collaboration communautaire qui sont souvent laissés pour compte ou dans la marginalité. Or, c'est précisément des réseaux comme ceux-là qui permettent de féconder des solidarités existantes, de déclencher des responsabilités collectives et de mettre en branle des dynamismes internes à la communauté locale ou régionale. L'expérience du comité de reclassement montre qu'une stratégie bien organisée et finalisée en appelle d'autres ;

elle amorce des engagements sociaux à long terme ; elle contribue à façonner un milieu plus humain, plus démocratique, plus adulte devant les problèmes communs. À plusieurs reprises, dans cette opération, il y a eu des poussées communautaires d'entraide. On ne peut isoler un tissu social, comme celui d'une usine, du reste de son environnement communautaire [105] immédiat. Cela ne vaut pas seulement sur le plan de l'élargissement des solidarités des travailleurs. En effet, *nous avons compris le danger pour des administrations industrielles d'ignorer pratiquement et socialement la communauté. En l'occurrence, la population, les leaderships locaux, les autorités (maires, échevins, députés) ont pris des positions négatives face à la compagnie et à ses directeurs. Aux yeux de tous, il s'agissait d'un corps étranger, absent du milieu. Il ne suffit pas de payer des taxes pour jouer son rôle de citoyen. Cette absence sociale fait naître des soupçons, de l'agressivité. Elle est interprétée, à tort ou à raison, comme une indifférence, un mépris hautain ou même une exploitation. La communauté comprendrait de l'intérieur les défis de la compagnie, si celle-ci était connue dans le milieu par ses administrateurs. La crise, en l'occurrence, débordait le terrain de l'usine. Elle touchait à vif une communauté locale qui se sentait menacée par des décisions lointaines et insaisissables. Le fait que la compagnie n'ait pas tenu de conférence de presse dans le milieu, est déjà révélateur.*

Ce nouveau projet collectif aura l'avantage de rétablir des ponts entre la compagnie et la communauté locale. Il suscitera un intérêt positif et aussi des collaborations plus constructives dans les divers milieux et organismes de la localité. L'image de la compagnie peut totalement changer dans le bon sens. Plus concrètement, il faudra que le nouveau directeur de l'entreprise demeure dans la communauté locale, ou du moins qu'il y soit vraiment présent.

Importance des soutiens communautaires dans cette stratégie

[Retour à la table des matières](#)

Dans cette expérience, comme dans bien d'autres situations collectives qui appellent une action concertée, il faut reconnaître la faiblesse de l'animation communautaire par rapport aux interventions des médiations institutionnelles : gouvernementales, administratives ou autres. On compte sur les hommes politiques, les technocrates et les experts. On investit beaucoup dans les instances structurelles : patronale, syndicale, dans des comités, dans des organismes d'enquête. Mais les commettants de la base, impliqués individuellement dans le problème, ont bien peu de chance de vivre une solidarité féconde à leur niveau. Le contexte de crise a été peu propice à une action communautaire intégrée à une stratégie d'interventions. L'occupation de l'usine a prouvé, indirectement, qu'il y a ici une aspiration à combler, des formes communautaires d'activité à imaginer. Bien sûr, certains ont pensé à la formule coopérative, par exemple. Cette solution s'est avérée utopique dans les circonstances. Il en est de même des autres modèles d'autogestion ou de cogestion. Les travailleurs ont [106] tenu compte des contraintes actuelles de l'industrie du textile, du contexte national et international avec leurs défis redoutables. Ils ont préféré jouer une carte de confrontation avec la compagnie pour trouver avec elle la solution la plus humaine et la plus progressive possible. Cette stratégie proposée pourrait marquer une étape constructive et décisive vers un avenir meilleur pour les uns et pour les autres.

Notre objectif, dans cette étude du comité de reclassement, déborde l'activité interne de l'usine. Il y a d'autres travailleurs qui ne sont plus actifs dans ce collectif organisé, ils sont en stage de formation à l'extérieur, soit en chômage définitif, soit dans une autre situation de transition. Ils se retrouvent seuls. Encore ici il faut tenir compte des tissus communautaires de soutien possible. Nous croyons que le recyclage en usine est un progrès d'une extrême importance. Il a l'avantage de ne pas déraciner le travailleur d'un de ses milieux de vie les plus proches et les plus familiers. On nous objectera que les citoyens doivent s'habituer à fonctionner dans un univers urbain mobile, com-

plexe, fonctionnel et impersonnel. Nous répondons que des réformes de pointe en éducation, en urbanisme, en service public, en organisation du travail et en bien d'autres secteurs revalorisent actuellement les tissus communautaires du milieu de vie comme *support system* fondamental. C'est le premier appui pour l'équilibre et le dynamisme des personnalités. Deux disciplines aussi éloignées l'une de l'autre que l'écologie et la psychiatrie arrivent à des conclusions semblables. Il en est de même des autres sciences humaines, et des pratiques sociales d'avant-garde. Un peu partout on revient au groupe à taille humaine pour reconstituer ces cellules sociales de base qu'on avait perdues de vue en transposant aveuglément des schèmes technologiques dans les activités sociales, dans les relations humaines et dans les institutions. Le monde industriel pour se rénover a besoin de ces nouveaux modèles sociaux que nous avons explicités dans cette stratégie.

[107]

Jacques Grand'Maison
Une tentative d'autogestion

Deuxième partie.
Projet-cadre d'un nouveau chantier

OBJECTIFS DE COURT TERME

[Retour à la table des matières](#)

Opération information-animation

1. *Mise au point.* Quarante ans, petit salarié, moins de sept ans de scolarité, avec de grands enfants à l'école, tiraillé par un budget à la cent, sans grande possibilité de rechange, le travailleur moyen concerné est prêt à investir beaucoup de lui-même pour trouver et son pain et sa sécurité dans cette entreprise. Mais il a besoin aussi de savoir où il va à court terme, de se sentir impliqué dans une démarche cohérente et efficace pour franchir une première étape bien enclenchée sur les horizons de moyen terme et de long terme, qui s'ouvrent devant lui par ce projet collectif. Il faut un premier *kick down* dynamique pour le sortir de son attitude actuelle d'attente et de plus ou moins grande passivité. Il a démontré jusqu'ici un attachement évident à son travail, une capacité de réalisme pour évaluer la situation de l'usine, et aussi une motivation pour aller de l'avant s'il y a le moindre signe d'une reprise

d'activité satisfaisante. Dans les circonstances, il a besoin de sortir rapidement de son incertitude et de sa perplexité. Il faut une intervention alerte et soutenue dès la première phase. Qu'on se rappelle le climat des derniers mois qui a exacerbé son inquiétude. L'opération initiale devra donc être bien orchestrée, effective et sur une courte période. Cette urgence ne doit pas, cependant, laisser en veilleuse les visées de fond que nous avons exprimées dans les deux chapitres précédents. Il faut conjuguer les aspirations de long terme avec les besoins immédiats, tout en se rappelant que le projet collectif de longue portée devient le point d'appui principal pour relier, d'une façon féconde, les impératifs de sécurité et les aspirations des travailleurs. C'est en celles-ci qu'on puisera les principaux dynamismes de relance.

[108]

Nous allons donc esquisser le plan de cette batterie d'opérations de la première étape. Celle-ci servira à amener tous les agents du projet-cadre à préciser ensemble les contenus, les démarches et les visées de la relance. Nous n'avons pas voulu tout déterminer à l'avance, pour permettre aux uns et aux autres de participer à l'élaboration plus détaillée du projet-cadre. Mais la première esquisse de celui-ci nous semble suffisante pour établir les lignes générales et la base d'une stratégie commune.

2. *Opération initiale information.* Le comité de reclassement devra mettre sur pied une *opération information-animation autour des deux études, pour la communauté de travail comme telle. Il pourra y avoir des sessions où la direction, les cadres et les employés d'abord séparément, et ensuite ensemble, prendront connaissance des résultats de l'enquête et se situeront dans le projet-cadre. Les matières à discussion seront choisies avec l'accord des trois parties. Il faudra, sous des modes simples et visuels, présenter une géographie de la situation et des défis futurs, une vue d'ensemble des concertations proposées plus haut, un schème clair de l'organisation éventuelle du travail, sans proposer un programme tout fait. Il s'agit d'un premier projet-cadre sujet à consultation systématique, à réajustement durant l'expérience pilote. Il faut aménager toutes les conditions nécessaires à une analyse sereine et objective des données de départ et des possibilités d'avenir. Il n'est pas question de forcer l'adhésion ou de vendre sous pression le*

projet. Mais on gagnera à regarder les choses d'une façon aussi positive que réaliste pour prospector tous les points d'appui possibles. Dans des circonstances aussi difficiles, on est porté à ne voir que les facteurs négatifs. Il faut un surcroît d'énergie et de lucidité pour chercher des solutions valables, par delà la crudité des problèmes de la compagnie et des travailleurs. Le climat de ces sessions sera donc important pour restaurer la confiance mutuelle. Il serait inutile de ressasser le passé.

Feuille de route

- a. Rencontres nécessaires :
 - deux bonnes sessions avec l'ensemble des travailleurs de base ;
 - une session avec les cadres et la direction ;
 - une session avec l'ensemble du personnel ;
 - une session par groupe de départements.
- b. Évaluation systématique au comité de reclassement.
- c. Établissement du projet-cadre, redéfini par les parties patronales et syndicales, à la suite des réactions des divers collectifs de la communauté de travail.

[109]

N.B. : Il serait nécessaire que ces sessions soient dirigées par le président du comité d'étude, quitte à ce qu'il s'adjoigne un animateur et des personnes ressources. La présence des représentants des deux gouvernements sera requise, étant donné la perspective d'une expérience pilote soutenue par les instances gouvernementales concernées.

3. *Opération approches – animation. Clarification des conjonctures psychosociologiques.* Rappelons les ambivalences des attitudes et comportements qui oscillent entre un pessimisme passif et une assurance aveugle de continuation, entre un intérêt personnel insécuritaire

et une solidarité un peu grégaire, entre l'absolu des droits acquis et la volonté d'assurer un meilleur avenir, entre le court terme maximal et le risque de tout perdre, entre le rejet de la direction et une dépendance inconditionnelle. C'est un contexte difficile pour des changements progressifs, des démarches bien articulées et des évaluations objectives et constructives. Tout en tenant compte des blessures des uns et des autres, il faut éviter de ressasser le passé, et se tourner ensemble vers l'avenir.

Éviter deux approches extrêmes : enthousiasme ballonné et dramatisation de la situation. D'abord une bonne objectivation de l'ensemble des problèmes identifiés et des solutions envisagées. Il faut que chacun des employés ait une idée assez claire du *package deal*, dans un portrait réaliste.

D'une part, la compagnie doit expliquer les choix déterminants qui l'amènent à écarter la fermeture et à risquer une nouvelle étape. Elle doit montrer qu'elle aurait pu devenir, comme d'autres firmes, un acheteur et un vendeur des produits importés. Son choix peut avoir de l'impact chez les travailleurs. De plus, la compagnie insistera sur les décisions susceptibles de rendre plus possibles à la fois des meilleures conditions de productivité et de salaires. La direction décidera elle-même ce qu'elle peut dire des défis financiers accumulés, ces dernières années.

D'autre part, le syndicat, dans le cadre d'un nouveau modèle de communauté de travail, précisera les nouveaux comportements nécessaires - tel le dépassement des conflits d'intérêt privé entre travailleurs dans une concertation qui profitera davantage à chacun, à moyen terme. On comprend que le petit salarié a de la difficulté à évaluer ce qui n'améliore pas immédiatement sa condition. Pourtant, ce renversement d'attitudes est capital, à savoir miser davantage sur les possibilités d'avenir que sur les acquisitions du passé. Ici, des tierces personnes du comité de reclassement pourraient, peut-être, donner un coup de main. Dans les circonstances, particulièrement, les problèmes personnels ne sont solubles que dans des solutions collectives, avec des objectifs de court, moyen et long termes. Il faut redire, dans le même contexte, qu'aucune partie ne peut vaincre l'autre, [110] sans amener automatiquement l'échec éventuel des deux. Cela doit être clair. Il y a une communauté de destin obligé qui sera positive dans la mesure où des

concertations franches, libres et dynamiques déboucheront sur un projet commun.

Un consensus collectif à faire. La collectivité des travailleurs de cette entreprise n'est pas une grande famille unie. Il y a des tensions, des divisions, des tendances diverses, des blessures, comme dans toute autre institution en crise. Un consensus très majoritaire est en train de se faire.

Mais on ne doit pas sous-estimer l'exacerbation récente des sensibilités et des insécurités. La communauté de travail est à faire. Elle a besoin d'un nouveau consensus dynamique, d'un autre contrat social, d'une mentalité neuve. Le chantier proposé, le projet esquissé, la stratégie de concertation, les appuis extérieurs, la qualité des divers leaderships sont des atouts indéniables. Mais rien ne remplacera la réalisation d'un consensus de base, bien ancré dans les consciences individuelle et collective et dans la mise en place du projet. Il faudra beaucoup de patience pour amener plusieurs travailleurs à surmonter leur méfiance. Il y aura inévitablement des échecs. Les principaux agents de changement se défieront à leur tour de leurs réactions premières d'impatience. Le passé devrait servir de leçon.

Des règles plus souples de solution des conflits. Le climat explosif n'est donc pas forcément résorbé. Il faudra prévoir des dispositifs plus flexibles et plus efficaces pour anticiper les difficultés. Cela présuppose qu'on intègre cette dimension dans le nouveau système de communication. On comprendra que la situation présente et prochaine ne permet pas de laisser traîner des problèmes ou d'éterniser des affrontements qui stérilisent ou neutralisent les efforts de reprise intensive. Il est parfois difficile de revenir en arrière quand on s'est engagé trop avant ou trop aveuglément sur une fausse piste. Il ne faut pas changer constamment les terrains de revendication ou d'entente. Cela vaut pour les deux parties. Encore une fois, le passé sert de leçon courante. Fidélité au projet-cadre de l'entente, flexibilité dans l'application, évaluation régulière, franchise radicale de part et d'autre, autant de conditions essentielles. Il n'est pas bon, souvent, de prendre des décisions trop rapides dans le feu des litiges. Pourquoi, de part et d'autre, ne pas assurer un terrain de rencontre un peu plus distancié par rapport à l'événement et au milieu immédiat ? Il faut aussi savoir garder des conflits limités dans leur aire véritable et éviter qu'ils se répercutent, inutilement, dans toute l'usine. On entretient, ainsi, un climat quasi

permanent d'insécurité et d'insatisfaction collectives. Nous ne faisons pas de procès à l'une ou l'autre partie. Nous voulons, plutôt, attirer l'attention sur des attitudes et des aménagements qui dépassent une psychologie simpliste de guerre où l'on se considère totalement blanc, tout en voyant l'autre tout noir, et vice versa.

[111]

Flexibilité des mentalités et des Structures La qualité des approches sera donc d'une extrême importance pour surmonter cette ambivalence négative : d'une part, on survalorise les mécanismes anciens ou nouveaux sans trop se préoccuper de les maîtriser, de les assouplir et de les rendre efficaces, et d'autre part, on aborde superficiellement des attitudes qui exigent des perceptions profondes et une autocritique lucide. Les processus de grief, de négociation, de décision patronale, de fonctionnement syndical témoignent, parfois, de cette ambivalence. Les structures humaines doivent être des outils vivants et adaptables, non des dieux ou des mythes mécaniques ou encore des repoussoirs considérés comme des obstacles à la vie réelle et à la liberté. Les meilleures structures sont celles qui donnent cohérence aux dynamismes de la vie réelle. Par ailleurs, des attitudes non critiques peuvent stériliser d'excellents instruments. Par exemple, des comportements autoritaires dans une structure démocratique. Bon gré mal gré, il faut veiller, à la fois, à la qualité des structures et à celle des mentalités, et cela d'une façon inséparable. *Un projet-cadre flexible appelle une mentalité aussi souple, aussi libérée et créatrice. Déjà, concevoir la négociation collective dans les termes que nous avons indiqués dans le bloc : long terme, serait un progrès évident.*

4. Opération communication Les sessions de la période initiale ne suffiront pas. Il faudra poursuivre le travail dans les expériences de concertation qu'on retiendra. Nous avons détecté un fort coefficient de passivité dans ce qu'on pourrait appeler la forte majorité silencieuse des travailleurs de l'entreprise, passivité et aussi méfiance, même vis-à-vis des minorités idéologiques de droite ou de gauche. L'exécutif actuel du syndicat nous semble bien comprendre le pouls de cette majorité silencieuse inquiète et indécise, mais prête à collaborer. La communication proprement syndicale sera importante. De même, l'information que donnera la direction elle-même. *Mais il faut repenser*

tout le système d'information et de communication, non seulement pour la vie interne de l'usine mais aussi pour les rapports avec les instances extérieures. Les crises récentes révèlent, en creux, la nécessité d'y accorder une attention prioritaire.

Comme première étape, nous suggérons un bulletin périodique le plus neutre possible qui pourrait être l'émanation du comité de main-d'œuvre dont nous suggérons la mise sur pied. Ce bulletin colligerait toutes les informations objectives sur la marche du projet collectif. Il serait l'écho des besoins non comblés, des expériences positives, des suggestions des travailleurs. Le petit groupe responsable pourrait procéder à de rapides consultations. Ce pourrait être un carrefour important pour toute la communauté de travail à l'usine. Rappelons notre insistance pour ne pas limiter la communication aux deux rails : instance patronale et instance syndicale.

[112]

Nous devons vaincre le réflexe habituel de bien des travailleurs et des citoyens qui s'en remettent passivement aux autorités, à leurs représentants ou à des comités *ad hoc* pour s'occuper de leurs affaires. Il faut donc mettre toute la communauté de travail dans un trafic permanent d'information et de communication.

Agents internes

[Retour à la table des matières](#)

1. Opération direction. Il est d'extrême importance que la direction commence dès maintenant à formuler des positions claires sur les points essentiels des deux rapports, particulièrement sur la stratégie et le projet-cadre lui-même.

- Signifier nettement si elle accepte la plate-forme exprimée dans les conclusions de ce rapport.
- Préciser, le plus tôt possible, sa propre plate-forme vis-à-vis de la collaboration gouvernementale.

- Présenter une première expertise sur les changements administratifs et technologiques, sur la nouvelle organisation du travail.
- Faire connaître ses vues sur les contenus et les démarches propres au nouveau contrat de travail.
- Se prononcer sur le projet majeur d'établir des modules homogènes de production, avec concertation communautaire.

Dans le cadre de la situation actuelle de la communauté de travail, nous voulons signaler certains aspects importants.

La direction locale devra avoir plein pouvoir pour prendre les décisions, sans être obligée de se référer, constamment, à la plus haute instance de l'extérieur. Les travailleurs et les cadres intermédiaires ont besoin de faire affaire avec un seul patron qui a une délégation de pouvoir suffisant. Un seul interlocuteur compétent et bon leader. Les travailleurs Pourront se rendre compte qu'on a fait confiance à cet homme, dans le cadre de politiques et d'objectifs clairs pour l'usine. La direction locale devra avoir une certaine autonomie de fonctionnement. Elle aura à répondre, à la haute direction, des résultats par rapport aux objectifs fixés par la compagnie. Quant au reste, la direction locale devrait être renvoyée à elle-même pour son fonctionnement.

Une tout autre image de leadership cohérent et efficace est à donner aux travailleurs, pour qu'ils sentent qu'ils s'engagent dans un processus dynamique et solide. Il ne faudra donc pas lésiner pour aller chercher des compétences de premier plan. Notre suggestion repose sur des considérations qui viennent des résultats de notre propre enquête auprès des travailleurs et du milieu.

[113]

2. *Opération syndicat*. Il est évident que le syndicat aura un rôle clef à jouer dans la réalisation de ce projet-cadre.

- Se prononcer clairement sur la plate-forme que nous proposons en conclusion. Il aura à en discuter avec ses membres.

- Formuler ses premières positions sur les éléments essentiels du projet-cadre.
- Après consultation avec ses propres experts, préciser comment il voit les perspectives nouvelles de contrat de travail, tant sur le plan de la méthode que sur celui du contenu.
- Évaluer attentivement le projet majeur de modules homogènes de production, avec concertation communautaire d'équipes de travail.
- Évaluer le pouls des travailleurs, à la suite des premières sessions d'information.
- Redéfinir les fonctions anciennes et nouvelles du syndicat, dans le cadre du nouveau projet collectif. Élargir l'assiette de la participation à des responsabilités désormais plus diversifiées. Mettre à profit talents et compétences pour faire du syndicat un interlocuteur aussi judicieux que fort, pour donner à la communauté de travail son importance majeure dans le projet.

Il ne faudrait pas perdre de vue l'initiative déjà amorcée du comité consultatif de gestion où les représentants syndicaux doivent jouer un rôle important.

3. *Opération comité de gestion.* a. Le comité de gestion fait un bilan de l'opération initiale et reformule le projet-cadre de la stratégie des trois prochaines années. Ce qui présuppose qu'on a enregistré les réactions et les recommandations des travailleurs et des cadres dans les diverses sessions d'information et de consultation.

b. Le comité de gestion prévoit les étapes de mise en marche des dispositifs. Certains devront être instaures dès le début, par exemple, le système d'information et de communication. Le comité de main-d'œuvre pourrait venir plus tard. Il ne faudra quand même pas retarder pour clarifier et préciser les politiques nouvelles de classification, de formation, d'entraînement et de promotion. De même, on gagnera à se préparer à l'arrivée imminente des consultants et des experts, pour éviter des parachutages artificiels.

c. Le comité de gestion ne dépensera pas toutes ses premières énergies pour les structures intermédiaires. Le travail de base, dans les divers départements, fera l'objet d'une expérimentation graduée et suivie. Il faut prévoir des étapes pour la constitution d'équipes de travail. Par exemple, une étape où on expérimentera une rencontre hebdomadaire d'évaluation du travail, suivie de recommandations.

[114]

d. Le comité de gestion rassemblera régulièrement les premiers hommes, non seulement pour des objectifs de fonctionnement, mais aussi de formation. Il s'agit d'une plaque tournante maîtresse dans le processus.

e. L'enquête a révélé la situation particulièrement difficile des cadres intermédiaires. Comme dans le cas des premiers hommes, ceux-là devront recevoir des soutiens semblables.

4. *Opération comité de main-d'œuvre*. Mise sur pied d'un comité de main-d'œuvre avec représentants des services publics clefs, délégués des travailleurs, et quelques cadres de l'usine (pas plus de 7 ou 8 personnes). Les tâches seraient reliées à certains problèmes de fond de la prochaine étape de relance.

- Formation en usine, et formation de base ou professionnelle ailleurs.
- Conséquences, pour la main-d'œuvre, des changements technologiques à l'usine, et de la nouvelle organisation du travail.
- Réalisation du programme de préretraite.
- Élaboration de systèmes de promotion et de polyvalence, etc.
- Suggestions sur les mesures d'incitation et sur l'amélioration des différentes formes de concertation.
- Attention aux problèmes des situations de transition :
 - accueil des nouveaux venus,
 - transfert de job ou de département,
 - retour d'une période de formation,
 - envoi en recyclage,

- intermède de chômage, etc.
- Qualité du système d'information pour les employés.
- Diffusion des programmes de perfectionnement ou de formation de base.

Le comité devra s'atteler à la tâche de défendre les travailleurs pour qu'ils puissent obtenir des équivalences d'expérience adulte dans la programmation de leurs études et l'obtention de tel ou tel diplôme. Les programmes gouvernementaux sont trop rigides et étroits là-dessus.

5. *Opération groupes de concertation.* Dès la phase d'information et de discussion sur les rapports, il serait bon de lancer une invitation particulière à tous les travailleurs, à peu près en ces termes :

[115]

Nous suggérons que des individus, ou des groupes d'individus dans divers départements, commencent à soumettre des projets d'équipes de travail décrites dans le chapitre de la concertation communautaire :

- fonctionnement particulier de l'équipe,
- distribution des tâches,
- processus de décision,
- évaluation des résultats,
- conditions de rétribution,
- budgétisation,
- rapports avec les autres départements,
- rapports avec la direction et son équipe, etc.

Quant aux autres formes de concertation, il faudrait que la direction, ou le syndicat, dans la mesure où ils sont concernés, commencent à esquisser des formes de réalisation possible.

Agents externes

[Retour à la table des matières](#)

1. Opération aide gouvernementale. Étant donné l'intérêt manifesté par les deux gouvernements à la prochaine expérience, il sera important que d'abord la compagnie et le syndicat avec les employés fassent connaître à ces instances l'accord et ses contenus qui suivront l'opération initiale. Les deux parties pourraient compter sur l'appui du comité de reclassement et des divers organismes de la communauté locale pour bien montrer la détermination sérieuse des agents de ce projet collectif.

Il faudra rédiger un bref mémoire, rattaché aux deux rapports, qui présente le projet et les engagements des deux parties, et qui précise les requêtes sur l'assistance financière et sur l'aide technique escomptées. Nous croyons que l'apport d'ingénieurs industriels et d'autres consultants sera nécessaire dans la première phase de réalisation du projet.

Ce mémoire pourrait présenter des suggestions pour l'utilisation des divers programmes gouvernementaux d'aide financière et technique.

Étant donné que les difficultés accumulées depuis quelques années ont rendu urgente la reprise intensive d'activité, il serait nécessaire de ne pas laisser traîner l'entente possible avec les gouvernements. Pour cela, il faut prévoir une délégation bien menée d'un groupe qui suivra l'affaire de près, ce qui n'empêche pas les parties d'établir tout de suite des liaisons, et d'intégrer les représentants à la phase initiale d'information et d'animation.

[116]

2. Opération comité d'étude et consultants. La tierce partie du comité d'étude et de reclassement a joué un certain rôle d'objectivation et de médiation entre les deux parties. Cela vaut-il seulement en période de crise ? Nous croyons que dans la phase initiale, il y a encore place pour cette tierce partie, soit dans une ligne d'animation, soit dans une

ligne de consultation « intégrée ». Nous privilégions la seconde pour mieux affirmer le caractère plus distancié de cet apport, sans pour cela exclure la première forme d'intervention.

Il serait peut-être opportun d'établir un rapport étroit entre les membres neutres du comité d'étude et les futurs consultants de l'assistance technique. Il devrait y avoir aussi entente entre les gouvernements, la compagnie, le syndicat et les autres membres du comité d'étude pour l'apport des consultants dans le projet-cadre.

Dans la stratégie suggérée, nous avons insisté pour que les consultants soient en contact direct avec les équipes de base des modules de production. Sans doute auront-ils à répondre à une seule autorité, celle du directeur de l'usine. Mais, ils seront aussi au service des besoins des différents modules. Ils auront une attention particulière pour appuyer techniquement les formes d'autorégulation que les équipes de base auront expérimentées avec eux.

3. *Opération conférence administrative des services publics.* Nous suggérons une *expérience pilote* de concertation des services publics, pour une action soutenue de formation professionnelle en usine et de formation de base à l'intérieur d'une communauté de travail déjà constituée comme celle-ci. Il faudra qu'on commence à faire des efforts plus sérieux et systématiques pour l'initiation des travailleurs à la vie économique, à l'administration, à l'organisation industrielle, à la maîtrise des institutions et des politiques sociales. Il faut dépasser cette transposition bête des modèles de formation générale des jeunes, en éducation des adultes. Multi-media pourrait servir d'exemplaire ou de dispositif central.

Ce cas pourrait être un banc d'essai pour la constitution d'une conférence administrative interservices pour tout ce qui touche la main-d'œuvre, la formation professionnelle et le recyclage, l'emploi et le reclassement, et les autres services connexes. Dans un second temps, il faudra imaginer un système d'information populaire, simple et efficace, qui donne à la population une géographie des besoins, des possibilités et des normes de la main-d'œuvre et de l'emploi dans la région. Trop souvent, l'information reste en langage technocratique inaccessible. De plus, elle est dispersée dans les différents services.

Ce qui manque souvent, en matière d'information, c'est une pédagogie capable de motiver les gens à aller aux sources.

[117]

D'où un troisième objectif pour la conférence administrative : inventer des moyens de communication efficace avec la population. Il ne suffit pas de répondre aux invitations de groupes isolés, mais il est nécessaire de prendre les devants et d'être aussi habiles que les publicitaires et les politiciens. Peut-être, les services publics, aussi, auraient besoin d'agents des relations publiques et d'animateurs.

(*N.B.* : Nous ferions des remarques semblables sur le plan du *counselling* individuel qui devrait être l'objet d'évaluation, dans cette conférence administrative. C'est une des faiblesses actuelles des instances de main-d'œuvre. Les officiers sont surchargés, peu équipés, et leurs interlocuteurs insatisfaits.)

4. *Opération communauté locale*. Continuation du regroupement de citoyens qui ont voulu apporter un soutien communautaire au groupe de travailleurs de cette usine.

- Revitaliser le service déjà existant d'emplois occasionnels ou à temps partiel, surtout pour ceux qui auront une retraite anticipée.
- Constituer un fonds de secours pour cette période de transformation où certains besoins urgents se feront sentir chez des individus démunis.
- Élargir les objectifs au-delà de l'entreprise pour rejoindre ces situations transitionnelles dans d'autres milieux de travail.
- Impliquer la communauté locale dans les défis de main-d'œuvre et de plein emploi. Alerter l'opinion publique et les gouvernements.
- Mener campagne publique pour la concertation sectorielle, pour l'établissement de programmes plus substantiels et efficaces de fonds d'indemnité de licenciement.

- S'occuper des problèmes de réintégration communautaire et des besoins sociaux de travailleurs déplacés. Il faut que la population comprenne le caractère parfois tragique du travailleur mis à pied, déclassé, dévalorisé à ses yeux, dans son propre milieu et dans l'opinion publique. Cet homme, plus que tout autre, a besoin de soutien communautaire. Autour de cette expérience pilote, bien des choses de cet ordre pourraient être faites.

Points chauds

[Retour à la table des matières](#)

1. *Opération incitation*. Voilà un point délicat. La compagnie doit diminuer de beaucoup ses coûts d'opération et améliorer la productivité. Le projet-cadre, avec ses concertations dynamiques, sera un appoint incitatif précieux. Mais il faut songer, aussi, à un système efficace et encourageant d'incitation à un très bon rendement, dans [118] les meilleures conditions humaines possibles. Il ne semble pas qu'on puisse s'en remettre, d'une façon rigide ou mécanique, aux systèmes M.T.M. ou T.M.S. Étant donné le type de production qui sera privilégié (si le rapport est appliqué), il faudra établir des standards internes très flexibles et sujets à réajustement avec les ingénieurs industriels. Certains spécialistes suggèrent, par exemple, d'établir des standards à partir de familles d'opérations similaires même s'il s'agit de différents produits. De plus, le taux de base ne devra être ni trop bas, ni trop haut, sinon le système d'incitation le plus inventif ne fonctionnera pas.

Il s'agit de toute évidence d'un point chaud. On sait ce que veut dire le moindre écart de revenu pour un petit salarié. Des vices structurels pourraient bousiller tout le projet et ses concertations. S'il faut obtenir le maximum de flexibilité et de productivité, on doit aussi y apporter des gratifications en conséquence. Les travailleurs devront comprendre qu'ils ont tout intérêt à contribuer à des conditions susceptibles d'entraîner des revenus supérieurs pour eux. Mais tout système d'incitation devra s'inscrire dans la concertation communautaire des modules de base, en permettant certaines formes d'autocontrôle et

d'autorégulation du processus de production concerné. L'incitation sera davantage reliée aux résultats qu'aux processus eux-mêmes.

2. *Opération sélection.* Il faut une attention spéciale pour les 40-55 ans, surtout les responsables de famille. Ceux-ci ont souvent de lourdes responsabilités qui exigent un revenu stable et suffisant. Or, c'est bien connu : après quarante ans, on se reclasse difficilement sur le marché du travail. On préfère entraîner des jeunes. Notre enquête, sur les petits salariés de la région, nous a révélé des situations très pénibles chez cette catégorie de travailleurs. À *Montreal Cotton*, on a gardé ceux-ci en emploi dans l'usine, pour un réentraînement dans le cadre d'un programme de formation adaptée. L'expérience a été heureuse. Avec la prolongation de la vie (espérance de vie, 70 ans), il ne faut pas abuser des retraites anticipées, surtout dans ces groupes d'âge qui ont bâti leur vie sur une philosophie sociale accordant au travail une priorité d'extrême importance. D'ailleurs, l'ostracisme actuel de l'opinion publique, de plusieurs leaders politiques vis-à-vis des chômeurs, déclenche chez les petits salariés une crainte et une inquiétude traumatisantes quand ils envisagent une éventuelle perte d'emploi. Si d'autres travailleurs d'autres catégories sont menacés de devenir des dépendants chroniques, après une longue période de chômage, l'enjeu est encore plus grave chez des responsables de famille de 40 ans et plus qui ne s'accommodent pas de la passivité. C'est plutôt un désespoir tragique qui provoque chez eux des crises profondes se répercutant sur leur famille, avec des résultats désastreux. Nous ne saurions trop insister sur notre responsabilité [119] à tous, devant cette situation dramatique des 40-55 ans. Or, ils sont passablement nombreux dans cette usine. Raison de plus, pour une action énergique de toutes les instances et surtout du comité de main-d'œuvre. Une telle priorité ne se veut pas exclusive par rapport aux autres catégories de travailleurs. D'une façon ou l'autre, tout petit salarié connaît toujours des conditions de vie difficiles. Aucun n'échappe au besoin d'appuis soutenus et valables pour prendre en main son propre destin.

Évidemment, nous avons déjà souligné, dans l'analyse statistique, la nécessité de mieux équilibrer les groupes d'âge et de transfuser du sang jeune dans l'organisme. Ce sera donc un dosage délicat que celui d'opérer une sélection judicieuse des nouveaux venus et de réentraîner la main-d'oeuvre existante à l'usine. Le nouveau contrat devra être très

souple pour combiner ancienneté, compétence et âge. Nous savons cette opération délicate et difficile. Mais on ne peut passer à côté du défi.

3. *Opération préretraite*. Le tableau qui suit marque une première attitude favorable, surtout chez ceux qui sont plus ou moins immédiatement concernés, c'est-à-dire ceux du groupe d'âge 50-64 ans. Dans le groupe 65 et plus, il y a déjà une option de continuer à travailler au delà du seuil de 65 ans. Malgré cela il y a, même là, une majorité favorable.

<i>Il faudrait qu'ils appliquent le programme pour les retraites avancées</i>				
	46 à 54	55 à 64	65 et +	45 et -
Vrai	$\frac{44}{89,8}$	$\frac{32}{88,9}$	$\frac{5}{55,6}$	$\frac{96}{83,5}$
Pas d'opinion	$\frac{1}{2,0}$	$\frac{2}{5,6}$	$\frac{1}{11,1}$	$\frac{9}{7,8}$
Faux	$\frac{4}{8,2}$	$\frac{2}{5,6}$	$\frac{3}{33,3}$	$\frac{10}{8,7}$

Après consultation des expériences ailleurs, nous apprenons qu'il y a des failles graves dans le programme gouvernemental. Il faudra bien connaître tous les éléments en cause, avant de mettre en place le dispositif.

S'il y a accord des gens concernés et assurance de succès, il faudra donc mettre sur pied un programme de préretraite volontaire. Auparavant, on devra obtenir, du gouvernement fédéral, la permission d'une application [120] plus souple de la loi C-215, en matière de complément de revenus que les préretraités pourraient obtenir, dans des travaux occasionnels rémunérés. Nous supposons que l'admissibilité à ce programme sera obtenue facilement dans les circonstances.

L'organisation de l'opération pourra être confiée au comité de main-d'œuvre précité.

Les préretraités pourraient être regroupés par le Centre de la famille, comme soutien communautaire.

Avec eux, le centre mettra sur pied des projets dans le cadre « horizons nouveaux ».

Le regroupement existant des citoyens pourra soutenir les préretraités dans l'utilisation du service d'emplois provisoires ou occasionnels, dans la communauté locale et régionale.

N. B. : Il faudra voir aussi les cas où peuvent s'appliquer les articles de la loi C-215 sur les prestations supplémentaires.

Opération décision

[Retour à la table des matières](#)

La direction, le gouvernement, le syndicat et l'assemblée des travailleurs auront à prendre des décisions quant à la continuation de l'activité de cette usine, quant au projet-cadre.

Il faudra une assiette de rencontre pour les trois parties. Le comité d'étude pourrait, peut-être, servir de première base, quitte à ce qu'il soit restructuré en fonction de cette tâche.

On doit éviter des décisions unilatérales qui font terminer les choses en queue de poisson, si jamais l'avenir de l'entreprise apparaissait irrémédiablement bloqué.

Nous croyons plutôt qu'il y aura matière à négociation ou à entente entre les parties concernées. Nous souhaitons une plate-forme nette de discussion, un processus souple de décision et un souci de consulter les travailleurs. Le défi est déjà assez cru et brutal pour que les uns et les autres se donnent des règles de jeu claires et les suivent honnêtement et efficacement. On se doit de bien réussir l'opération-départ.

[121]

Jacques Grand'Maison
Une tentative d'autogestion

Deuxième partie.
Projet-cadre d'un nouveau chantier

CONCLUSIONS

Une nouvelle plate-forme

[Retour à la table des matières](#)

Disons d'abord ce qui nous apparaît assez évident, à la suite de cette recherche-action où nous avons été impliqué, non seulement comme analyste mais aussi comme intervenant à une position stratégique, celle de médiateur entre les parties, dans une période peut-être décisive pour l'avenir. Nous voulons établir une plate-forme qui exprime nettement le défi et son dépassement. Il s'agit des enjeux décisifs sur lesquels les parties doivent s'entendre, si elles veulent poursuivre le projet-cadre esquissé dans le chapitre précédent.

1. *Décisive*. À partir d'une base neutre de recherche, il est clair que *l'enjeu actuel est une question de vie ou de mort pour l'entreprise*. Aucune partie ne peut gagner sur le dos de l'autre sans entraîner la mort de l'entreprise. Dans les circonstances, il ne saurait être question soit de chantage ou d'une simple continuation de ce qui existe déjà.

2. *Urgente*. Il faut, à tout prix, une concertation cohérente et dynamique des employés, des employeurs et des gouvernements sur une *plate-forme complètement renouvelée, même sur le plan du court terme*. Une plateforme d'interventions rapides, concertées et énergiques dès la première phase de mise en place du projet collectif proposé, discuté et planifié. Une plate-forme flexible où tous les agents vont travailler, d'une façon alerte, aux adaptations techniques, aux corrections de tir de l'organisation du travail, des rapports humains et de la production elle-même. L'étude technique apporte déjà certaines données essentielles sur les dimensions administratives et technologiques de la stratégie envisagée.

3. *Nouvelle*. Certaines façons d'agir de la direction, du syndicat et des autres membres de la communauté de travail sont incompatibles avec une expérience pilote qui viserait, à la fois, une firme compétitive et progressive, [122] et une plus grande satisfaction des travailleurs eux-mêmes. Les employeurs, comme les employés, doivent moins partir des positions ou droits acquis que des possibilités nouvelles offertes par un projet dynamique, centré sur une meilleure productivité, des revenus suffisants et des salaires plus intéressants. Ces trois objectifs sont plus que jamais inséparables. *Il faut se mettre dans la tête que la seule sécurité, dans le cas actuel, c'est de rendre possible l'avenir de l'entreprise*. Et aucune force ne saurait être perdue, sans compromettre le reste de l'opération. Dans ce contexte, la cible est la même pour tous. Ce destin commun doit l'emporter sur la structure de guerre entre les parties et constituer la première base de concertation, en deçà de la divergence et des conflits d'intérêts particuliers qu'il ne faut pas nier ou laisser de côté.

4. *Dynamique. La majorité des travailleurs concernés veulent continuer à travailler dans cette industrie*. Sans doute ils n'acceptent pas de s'engager à n'importe quel prix et sans assurance. Mais les résultats de l'enquête, lus en creux, révèlent qu'ils accrochent leur sécurité à ce travail qu'ils font depuis dix-sept ans en moyenne. Ils savent qu'ils ont peu de possibilités de rechange. À cause de leur fierté et de leur sens des responsabilités, ils craignent de connaître le statut dégradant de chômeurs. Ils montrent un attachement à leur travail. Leurs

critiques sur le gaspillage, la mauvaise administration, l'incohérence de l'organisation du travail et de la production sont l'envers d'une aspiration à travailler efficacement et d'une façon mieux ordonnée. *La vraie dynamique de ces ouvriers se trouve à l'intérieur du travail.* Tout nous révèle, dans l'enquête, que c'est l'expérience fondamentale de leur vie. La preuve est évidente, ils reproduisent, dans les autres rapports sociaux, le type de relations qu'ils ont au travail ; ils sont dans la famille ou ailleurs ce qu'ils sont à l'usine. Ils ont besoin d'être valorisés comme individu sur le plan du travail lui-même. Ce point d'appui est exprimé par leurs aspirations avouées. Par ailleurs, ils ont à dépasser une mentalité insécuritaire et individualiste par un système d'organisation, de production, de décision, de formation, de promotion et d'information où ils ne seront pas de purs exécutants et où ils auront à agir d'une façon plus solidaire. Au fond, les rivalités entre eux reproduisent, trop souvent, le même type de rapports qui existent entre la direction et les employés. *Ceux qui aspirent à de nouveaux modèles économique-politiques doivent comprendre que la première étape essentielle commence par de nouveaux modèles de travail.* Un style de travail qui appelle de l'intérieur : la liberté responsable, l'esprit d'initiative, le sens de l'efficacité et de la créativité, la solidarité communautaire, l'intérêt pour le perfectionnement et la compétence, le sentiment de *self accomplishment* et de reconnaissance du milieu. [123] Voilà le premier milieu de vie à maîtriser, la première dynamique personnelle et sociale d'un adulte. Cette première maîtrise de la vie conditionne toutes les autres. Par exemple, la qualité des autres implications sociales, syndicales ou politiques dépend de l'expérience au travail. Le monde industriel nord-américain marque un grave retard sur d'autres milieux socioéconomiques qui ont su, récemment, *mieux relier la dynamique humaine du travail avec l'efficacité administrative et technologique.* Nous insistons, parce que c'est là le cœur des principaux défis posés à cette compagnie. On ne charge pas un travailleur comme une batterie, fût-ce avec des augmentations de salaire, des bénéfices marginaux, des réductions d'heures de travail, des cours de relations humaines. Le vrai générateur est à l'intérieur du travailleur lui-même. Or, il faut rejoindre autant ses aspirations que ses besoins de sécurité.

Un contrat inédit

Dès maintenant, il faut un *contrat collectif flexible qui établisse, clairement, des politiques pour guider les nouveaux objectifs et moyens envisagés dans le projet-cadre. On devra préciser les processus d'information, de communication, de décision, et de solution de conflits éventuels plutôt que de prévoir, en détail, des solutions toutes faites* pour les problèmes nouveaux qui se présenteront, dans une situation bien différente de celle du passé. Il ne s'agit pas d'un chèque en blanc, mais plutôt d'un déplacement du terrain des garanties. L'approche sera moins juridique, et plus propice à un travail souple et efficace sur les clauses et les conditions de règlement à la satisfaction des deux parties. Le modèle classique de contrat est à la fois trop rigide, trop simpliste et trop lourd. Dans ce cadre, les procédures de négociation et d'application s'éternisent et déclenchent une agressivité aveugle. Le nouveau contrat devra tenir compte d'un ensemble de clefs essentielles.

Des clefs essentielles

Redéfinition des
tâches

- * Rôles du directeur et de son équipe de cadres dans l'entreprise
- * Rôles du syndicat
- * Rôles des concertations départementales et interdépartementales
- * Rôles des consultants dans la première phase

[124]

Structures de communication	* Indicateurs généraux de production pour chacune des unités (modules de production)
	* Structures d'information verticale et horizontale
	* Processus de décision et d'évaluation
	* Système de promotion et d'ancienneté
	* Plan normatif de formation en usine

La faiblesse d'une de ces clefs entraîne celle des autres, un peu comme l'inefficacité du leadership accroît la non-participation du membership et vice versa. Il faudra surmonter les contradictions de part et d'autre. Ainsi, on ne peut reprocher aux travailleurs leur manque d'intérêt et en même temps ne pas les impliquer dans une vraie coresponsabilité. De même, on ne saurait exiger un leadership plus cohérent, plus dynamique et en même temps le considérer comme un pur ennemi à mater ou à neutraliser. Il faut donc établir une base minimale de communauté de destin pour éviter un climat survolté et des tensions aveugles. Qu'on nous comprenne bien, il ne s'agit pas de prêter flanc à un modèle paternaliste ou à un syndicalisme de boutique. Nous plaидons davantage pour que chacune des instances soit consistante, capable de positions claires et cohérentes, soucieuse de dynamiser, l'une par l'autre, la qualité humaine et la qualité technique du travail et de la production.

Une coresponsabilité concertée

Aucune institution ne peut atteindre ses objectifs, si le coefficient de coresponsabilité de tous ses agents ne l'emporte sur la diversité des intérêts particuliers et sur une certaine tension conflictuelle inévitable. Toute réévaluation des opérations comporte des questions aussi fondamentales que celles-ci :

- * tous les agents doivent être valorisés et impliqués sur le plan de la qualité du *travail* (compétence, responsabilité, créativité) ;
- * sur le plan de la qualité de la *concertation* (autonomie communautaire et interdépendance collective) ;
- * sur le plan de la qualité des *performances* (efficacité collective et qualification personnelle) ;
- * des tâches bien définies, des communications assurées, des décisions articulées et des résultats bien évalués (souvent on ne va pas aux causes profondes des griefs ou des problèmes de production ou de relations de travail) ;

[125]

- * on cherche d'abord des solutions nouvelles, dynamiques et satisfaisantes, même dans les cas de conflits. Quels sont les facteurs qui neutralisent l'action des uns et des autres ?
- * Confrontation autour d'objectifs concrets pour évaluer quatre forces inséparables :

l'engineering technique,
l'organisation administrative,
les équipes de travail,
les talents complémentaires des individus.

Ouverture dynamique sur l'extérieur

Non pas seulement pour gagner de nouveaux marchés, mais aussi pour aller chercher des ressources humaines. L'apport des consultants sera important dans la phase initiale. Mais l'enjeu dépasse cette première ouverture. En effet, rien n'est plus statique et conflictuel qu'un milieu fermé. Pour réaliser le projet collectif, il faudra des relations fécondes avec les instances locales, régionales et gouvernementales. La *collaboration des tiers* peut aider à sortir des rails parallèles et mettre à profit les grands réseaux collectifs de ressources humaines et financières. L'entreprise même rénovée de l'intérieur ne pourra tenir le

coup, si elle cultive un isolement méfiant et une autonomie jalouse ou exclusive. Cela vaut pour la communauté de travail. Le projet collectif doit compter avec l'ensemble des moyens existants dans la société : les deux parties ont à réviser certaines de leurs attitudes.

Chance d'une expérience pilote

Le seul réalisme, dans les circonstances, sera de foncer dans une démarche susceptible de créer un avenir possible pour les uns et les autres. Nous avons en mémoire le cas historique de l'affaissement des secteurs du textile et de la chaussure en Nouvelle-Angleterre. Les travailleurs, les communautés locales, les gouvernements n'y ont pas cru. Ils ont attendu à la dernière minute pour tenter des solutions désespérées et impossibles. N'oublions pas que le textile représente, au Québec, le plus gros contingent d'emplois dans l'économie secondaire. Le défi dépasse cette firme. Il est sectoriel autant que local. Il faut transformer l'obstacle en occasion neuve de vaste concertation et mobilisation. Notre chance, c'est l'intérêt gouvernemental pour une expérience pilote qui pourrait drainer des ressources financières et humaines assez massives. Déjà, des comités interministériels et intergouvernementaux sont prêts à orchestrer, avec cette communauté de travail, [126] une stratégie d'interventions. Notre expérience nous a appris que les instances supérieures agissent dans la mesure où les groupes concernés à la base savent ce qu'ils veulent, présentent un projet-cadre, et se concertent effectivement pour le mener à bout. Alors, les gouvernements sont plus enclins à prendre des risques et à les justifier devant l'opinion publique. La perspective de sortir des ornières habituelles de conflit et la poursuite d'un horizon socio-économique nouveau et dynamique peuvent déclencher l'intérêt collectif et faire une trouée attendue par tout le monde. Mais il faut un esprit nouveau chez les gens immédiatement concernés : penser et agir par en avant, accepter que les solutions de demain ne correspondront pas tout à fait aux diagnostics d'aujourd'hui, être convaincu qu'il faut dépasser l'opposition simpliste entre efficacité de la production et conditions humaines de travail, se confronter autour de projets plutôt que de conflits d'intérêt particulier, cesser de s'enfermer sur son terrain privé autonome et exclusif pour se situer d'une façon dynamique dans l'ensemble

de la société, se persuader qu'il n'y a pas d'avenir pour les individus comme pour l'entreprise sans une coresponsabilité et une promotion collective de tous les agents de l'entreprise.

Pas de demi-mesure possible

Un projet-cadre est sur la table. Il dépend avant tout des hommes qui l'ont en main, de leur détermination et de leur décision plus ou moins arrêtée ou affirmée. La qualité du consentement collectif initial et l'élan du premier sprint marqueront, dans un sens ou dans l'autre, l'avenir prochain de l'entreprise. Il n'y a pas de demi-mesure, de semi-consentement, de *wait and see* possibles dans les circonstances, mais *un oui ou un non courageux et lucide dès le départ*, c'est-à-dire aussitôt après que les coordonnées du projet-cadre auront été précisées et fournies à tous les agents concernés, et évaluées par les parties. Il faut bien peser cette situation décisive de non-retour. Notre recherche nous a révélé, chez les partenaires, une « couenne morale » capable d'aller au bout d'un projet. Jusqu'ici, cette force a servi pour survivre en dépit d'énormes difficultés. Elle n'a, maintenant, d'autre alternative que de créer une solution neuve, bien différente des conditions du passé et du présent.

[127]

Jacques Grand'Maison
Une tentative d'autogestion

Troisième partie

LES RÉALISATIONS

[Retour à la table des matières](#)

[128]

[129]

Jacques Grand'Maison
Une tentative d'autogestion

Troisième partie.
Les réalisations

LA MISE EN ŒUVRE DESCRIPTION ET ÉVALUATION

Introduction

[Retour à la table des matières](#)

Le projet-cadre proposait une mutation structurelle et culturelle très profonde par rapport à l'organisation et à la mentalité d'hier. Nous savions que les vieux réflexes remonteraient en surface rapidement. De plus, les mêmes conflits d'intérêt demeuraient. Mais nous espérons que la crise commune amènerait, les uns et -les autres, au moins à un seuil de concertation minimale ou au mieux, à une volonté commune de mettre en oeuvre un chantier inédit, avec des yeux neufs. C'est la carte que nous avons jouée quand on nous a demandé de participer au nouveau comité de main-d'œuvre chargé de donner suite aux deux expertises et au programme de réorganisation qu'elles ont inspiré. Bien sûr, nous retiendrons davantage ce qui a trait à la réorganisation du travail et à la constitution de nouveaux modèles d'intervention et de concertation ouvrières, dans la perspective de milieux de travail à réinventer.

On ne comprendra pas l'analyse du cheminement récent de la communauté de travail, sans un second regard sur le premier itinéraire que nous avons évoqué au début de l'ouvrage. Après cette rétrospective, nous serons mieux en mesure de comprendre et d'évaluer le déroulement des réalisations qui ont suivi le projet-cadre.

[130]

Rétrospective de la première étape ⁴

[Retour à la table des matières](#)

Le 14 juillet 1972, la compagnie avise le ministre du Travail et de la Main-d'Oeuvre du Québec ainsi que ses employés du licenciement de 310 des 520 employés de l'usine. La période de licenciement s'étend du 14 novembre 1972 au 31 décembre 1972. Les employés touchés sont représentés par le Syndicat des travailleurs du textile, section locale du C.T.C. (Congrès du travail du Canada).

Les causes de licenciement sont d'ordre économique. La compagnie a accumulé, en 1971 et en 1972, des pertes financières importantes. La concurrence des pays à bas salaire, la vétusté de l'usine et le système d'organisation seraient à l'origine de ces pertes. En outre, l'accord pour une nouvelle convention collective ne parvient pas à se faire. Dans ces conditions, la compagnie décide de procéder à une réorganisation et de fermer les sections reliées à la production du tricot.

Suite à l'avis du 14 juillet et sur l'initiative du syndicat, des pourparlers s'engagent entre les représentants de la compagnie, du syndicat et des ministères de la Main-d'Oeuvre du Québec et du Canada. Ces pourparlers aboutissent le 23 août à la formation d'un Comité mixte d'étude et de reclassement de la main-d'œuvre.

Le Comité mixte d'étude et de reclassement de la main-d'œuvre a été institué en vertu d'un accord quadripartite entre la compagnie, le Syndicat des travailleurs du textile, le ministre de la Main-d'Oeuvre et de l'Immigration du Canada et le ministre du Travail et de la Main-

⁴ Ce rappel historique est inspiré du rapport final du président du comité, M. Pierre Simon, avec lequel nous avons étroitement travaillé dans ce projet de relance.

d'Oeuvre du Québec. Cet accord fut conclu le 23 août 1972, pour une durée de un an. Il est conforme à l'article 45b de la Loi sur la formation et la qualification professionnelle de la main-d'œuvre du gouvernement du Québec.

Le mandat, défini dans l'accord du 23 août 1972, est suffisamment original pour que l'on s'y arrête un moment. Tout d'abord, cette originalité se traduit dans le titre, le comité n'est pas uniquement un comité de reclassement, mais c'est un comité de reclassement et de recherche. On devrait plutôt dire recherche et reclassement, puisque le reclassement n'interviendra que dans la mesure où les recherches aboutiront à la conclusion que la fermeture totale ou partielle est inéluctable.

Le texte officiel (article 5 de l'accord) du mandat est le suivant
« Le Comité aura pour mandat :

[131]

- a) d'établir les implications, pour la main-d'oeuvre, de l'évolution prévisible des opérations de la compagnie, compte tenu des conditions économiques et technologiques dans lesquelles s'effectuera ladite évolution ;
- b) d'étudier les changements et adaptations dans la structure administrative et occupationnelle, l'aménagement de l'usine et de l'équipement, les assignations de travail, les politiques et les procédures d'utilisation de la main-d'oeuvre, qui pourraient favoriser un accroissement rationnel de l'efficacité de la main-d'œuvre, et conséquemment permettra la stabilisation et le développement de l'emploi et de l'entreprise ;
- c) de formuler et communiquer aux parties signataires du présent accord, toute suggestion ou recommandation de nature à favoriser la réalisation des objectifs ci-haut mentionnés ;
- d) d'élaborer un programme d'adaptation et de reclassement adéquat et efficace pour les travailleurs licenciés par suite des changements économiques et/ou technologiques en cours ou à prévoir, et d'en recommander l'adoption sans délais par les parties concernées ;

- e) les parties signataires peuvent, en tout temps et d'un commun accord, convenir de modifier le présent mandat. >

La priorité et l'importance de la fonction recherche du comité apparaît nettement.

Pour exécuter ses travaux, le comité s'est réuni 14 fois en session plénière. Outre ces 14 sessions, des réunions d'information, des sessions de sous-comités, de nombreuses rencontres « privées » ont eu lieu.

14 septembre 1972. Rupture des négociations patronat/syndicat concernant le renouvellement de la convention collective.

21 septembre 1972. Une assemblée d'information est organisée par le comité pour les 213 employés mis à pied depuis le 14 juillet. Le but de la réunion est d'informer les employés des procédures de reclassement.

4 octobre 1972. Les efforts de rapprochement, entrepris par le service de reclassement au ministère du Travail, ayant échoué, le comité décide de s'en tenir dorénavant à son seul mandat de reclassement. À cet effet, différentes mesures sont prises : convocation d'une nouvelle assemblée d'information, entrevues d'inventaires, embauche d'un secrétaire permanent, étude psychosociologique (avec un mandat modifié), demande d'accréditation, au bénéfice de l'aide à l'adaptation pour les travailleurs en chômage, adressée à la Commission du textile et du vêtement.

[132]

15 octobre 1972. Réouverture des négociations qui aboutissent à une lettre d'entente signée entre le syndicat et la compagnie. L'ancienne convention collective est reconduite jusqu'au 30 avril 1973, sauf quelques modifications (heures de production, augmentation de 70 l'heure...). Mais surtout, la date du licenciement est reportée au 15 no-

vembre 1972 et ne peut donc prendre effet que le 30 avril 1973. Cette entente prévoit la formation d'un comité consultatif composé de deux représentants de la compagnie, et de deux représentants du syndicat, pour étudier les suggestions constructives soumises par la Cie ou les employés aux fins d'améliorer le rendement, les conditions de travail ou la sécurité des employés ; ce comité ayant le pouvoir de s'adjoindre un expert neutre, lorsque les deux membres du comité le jugent utile.

Le ministre du Travail et de la Main-d'Oeuvre du Québec est officiellement avisé par la compagnie que l'avis de licenciement est reporté au 30 avril 1973.

24 octobre 1972. Le comité, par suite du succès des négociations, reprend son ancien mandat de recherche et de reclassement. Les deux projets d'étude sont acceptés. Le comité demande aux parties signataires de porter son budget de \$20 000 à \$50 000. Un programme de formation en industrie est envisagé. La situation de l'emploi s'améliore, 55 ouvriers ont été rappelés.

2 novembre 1972. Grâce à la collaboration étroite des centres de Main-d'Oeuvre du Québec et du Canada de Saint-Jérôme, le comité met au point l'inventaire de la main-d'œuvre dont il a la charge. Cet inventaire permet de dresser un profil et de suivre la main-d'œuvre de façon individuelle. Le secrétaire permanent a la tâche de faire le lien entre les travailleurs et le comité et de maintenir à jour le dossier.

21 novembre 1972. Suspension de travail d'une heure. Le syndicat estime que la lettre d'entente du 15 octobre n'a pas été respectée par la compagnie.

28 novembre 1972. L'accréditation auprès de la Commission du textile et du vêtement est accordée.

30 novembre 1972. Rupture des pourparlers. Les ouvriers arrêtent le travail et occupent l'usine. Les revendications syndicales portent sur les transferts de production à une autre usine de la compagnie. Ce geste, au dire des travailleurs, avait une signification à la fois stratégique et symbolique. Stratégique, en ce sens qu'il s'agissait d'une mesure provisoire pour amener la compagnie à donner des preuves tangibles d'une réorganisation effective de la firme locale. Symbolique, pour exprimer le fait qu'une communauté de travail, après dix-sept ans d'ancienneté en moyenne, a acquis [133] des droits de regard qui pèsent tout autant que ceux de la propriété et de la gérance. Les ouvriers voulaient signaler qu'ils étaient aussi « chez eux » dans l'usine, qu'on ne les traiterait pas comme des « machines finies », qu'ils n'étaient pas les seuls à devoir assumer les coûts humains d'une éventuelle fermeture. L'occupation a eu un grand impact dans l'opinion publique. Les travailleurs, débordés par des courants d'opinion contradictoires, décidèrent eux-mêmes d'y mettre fin, à l'occasion d'une réouverture des négociations et de la signature d'une nouvelle lettre d'entente, avant la date d'échéance du 22 décembre 1972. En effet, le 14 décembre, la compagnie avait avisé les employés de la fermeture de l'usine, à cette date, si le travail ne reprenait pas.

21 décembre 1972. Signature d'une nouvelle lettre d'entente, valide jusqu'au 30 avril 1973. Le travail reprend le 26 décembre 1972. La compagnie réembauche 15 personnes, mises à pied durant l'automne et s'engage à rappeler un total de 40 employés, en janvier.

11 janvier 1973. Quarante-et-un employés sont rappelés. Septième réunion du comité. Les représentants du syndicat, de la compagnie, du ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre du Québec et du ministère de la Main-d'Oeuvre et de l'Immigration du Canada ont élaboré un programme de formation pour les sections de la filature et du tissage. Ce programme prévoit que le ministère de la Main-d'Oeuvre et de l'Immigration du Canada remboursera 75% du salaire des stagiaires qui auront complété la période de formation prévue au programme. Un premier groupe de 60 employés commencera son apprentissage le 22 janvier 1973. Le programme pourra toucher jusqu'à 200 personnes.

30 janvier 1973. Le rapport de l'étude technologique et administrative est déposé au comité. Voici les principales conclusions du volumineux dossier :

À la question « l'usine est-elle viable », le rapport répond finalement « oui », mais c'est « oui, mais... » Tout d'abord, l'usine ne sera pas rentable du jour au lendemain ; il faut compter sur une période de réorganisation qui durera à peu près 3 ans et nécessitera des investissements de l'ordre de \$920 000. Même après ces trois années, la rentabilité obtenue sera modeste : la marge brute (bénéfices avant impôts sur chiffres d'affaires) sera d'environ 3,5%. De plus, pour que ces résultats soient obtenus, un certain nombre de conditions doivent être réalisées. Cette conclusion est fondée sur une analyse des forces et des faiblesses de la compagnie.

Tout d'abord, les faiblesses et les problèmes : le rapport en mentionne cinq cruciaux :

[134]

- insuffisance de la fonction de marketing, compte tenu des capacités de production ;
- des installations démodées ;
- vieille organisation manquant de vitalité ;
- des problèmes de production et de gestion, dus à la multiplicité des produits, ultra-complexes ;
- des mauvaises relations patronales/ouvrières.

En contrepartie, pour faire face à ces problèmes, la compagnie possède un certain nombre *de forces et d'atouts* :

- une bonne direction générale qui demande toutefois d'être étoffée, par l'apport de trois nouveaux directeurs (production, *merchandising* et ventes) ;

- la production de vêtements de mode, à forte marge de profit ;
- des installations capables de fabriquer une gamme de produits très étendue et originale ;
- des possibilités techniques importantes dues à la présence d'un personnel qualifié ;
- une capacité créatrice pour lancer des nouveaux produits ;
- un réseau de distribution bien établi et des marques connues ;
- une comptabilité analytique adéquate ;
- une bonne gestion des stocks, une bonne planification de la production.

Pour que l'usine devienne viable et que les faiblesses soient corrigées, trois prérequis sont indispensables :

- une volonté commune patronale-ouvrière de mener à bien la réorganisation ;
- l'embauche de trois nouveaux cadres de direction ;
- un investissement de \$620 000 en matériel et de \$300 000 en consultation technique, pour les trois prochaines années. Les pertes d'opérations, pour ces trois années, ne sont pas incluses.

En outre, l'étude prévoit que, pour que la compagnie devienne réellement rentable, il faudrait, au delà de ces trois années, investir \$3,2 millions de dollars et doubler le chiffre d'affaires. La conclusion finale du rapport traduit bien les sentiments mitigés de ses auteurs :

« Si la Direction, les travailleurs et le Comité de reclassement peuvent prendre les engagements exposés ci-dessus, à court et à long terme, nous recommandons de poursuivre les opérations de cette usine.

[135]

« Cependant, les risques financiers et l'importance des engagements à assumer doivent être prudemment évalués. La compagnie doit aussi prendre en considération les problèmes et les priorités liés aux

opérations de son autre usine qui n'ont pas été analysés dans cette étude. »

C'est donc un oui prudent, assorti de conditions sévères. Mais c'est quand même un oui, ce qui implique que la poursuite des opérations de l'usine et, par là même, le maintien du niveau d'emploi pour les travailleurs, n'est pas un objectif utopique, irréalisable et désastreux financièrement.

27 février 1973. M. Jacques Grand'Maison dépose son rapport sur l'étude psychosociologique des travailleurs de l'usine. La huitième, la neuvième et la dixième réunion du comité furent consacrées, essentiellement, à analyser les deux rapports.

5 mars 1973. M. J. Grand'Maison résume les constatations qui se dégagent de son rapport concernant l'attitude des travailleurs, face aux perspectives d'avenir et invite les parties à définir leur position respective.

La compagnie signale un certain nombre de questions qui font l'objet de ses réflexions et demande un délai additionnel, avant de déclarer ses intentions définitives concernant l'avenir de ses opérations dans son usine.

Le syndicat se déclare prêt à relever le défi et à collaborer pour assurer un programme de réorganisation qui assurerait, éventuellement, la rentabilité de l'usine, dans des conditions qui tiendraient compte des intérêts et des préoccupations des travailleurs et suggère qu'on procède à une expérience pilote dans un département.

Le ministre du Travail et de la Main-d'Oeuvre du Québec est officiellement avisé par la compagnie que l'avis de licenciement reporté au 30 avril 1973 est maintenant à nouveau reporté au 31 août 1973.

25 avril 1973. La compagnie dépose un programme de réorganisation sur une période de 3 ans, avec un calendrier d'échéances et des estimés de coûts à encourir. Elle se déclare disposée à réaliser cette réorganisation, à la condition que l'ensemble des conditions et l'aide

financière requise, dans sa proposition écrite, soient satisfaisantes. Voici les grandes lignes de celle-ci :

- une aide financière importante des gouvernements ;
- un subside de \$60 000 pour couvrir les coûts à encourir pendant les 4 premiers mois du programme pour les recherches additionnelles et l'embauche de professionnels de la vente et du marketing ;
- des subsides se montant à \$1 195 000, pour couvrir les déboursés prévus pour la réalisation du programme de réorganisation soit :

[136]

\$325 000 pour les additions au personnel administratif,
\$250 000 pour frais de consultation technique,
\$620 000 pour l'achat d'équipement ;

- une exemption totale du décret de l'industrie de la robe ;
- la signature d'une nouvelle convention collective de travail, pour une durée de trois ans, qui réalise certaines conditions.

Si ces conditions étaient réalisées, la compagnie s'engagerait alors à procéder à la réorganisation, qui pourrait permettre à 400 personnes de garder un emploi. En termes de *cash-flow*, au bout de trois années, les investissements cités ci-dessus (\$1255 000) devraient être contrebalancés, en partie, par les économies qu'ils permettent de réaliser, soit environ \$730 000, ramenant ainsi le coût réel de la réorganisation aux alentours de \$525 000, après trois ans.

Puis, la compagnie propose un calendrier de réorganisation.

11 juin 1973. Après avoir étudié le projet de la compagnie et les demandes d'assistance financière qu'il comporte, des représentants de cinq ministères provinciaux et fédéraux, répondant à l'invitation conjointe des deux conseillers gouvernementaux auprès du comité, rencontrent le directeur de la compagnie, pour exposer les diverses formes d'aide que la législation et les programmes gouvernementaux

les autorisent à offrir dans une telle situation. Voici un sommaire de ces possibilités d'aide.

Les éléments du programme de réorganisation	Ministère pouvant aider	Nature de l'aide possible
1. Étude en profondeur ayant pour but d'établir les priorités et un programme détaillé de réorganisation susceptible d'entraîner une amélioration substantielle de la productivité ou de l'efficacité de l'usine, par un consultant choisi par la compagnie. (Estimé sommaire du coût : de \$50 000 à \$60 000). (N.B. : Ce programme est en marche pour un montant global de \$67 316.)	Ind. et Commerce/Canada Ind. et Commerce/Québec	50% (\$33 658) 25% (\$14 500)
2. Pour l'exécution de certains travaux techniques relatifs à l'étude des postes et procédures de travail et à l'établissement de standards valables	Ind. et Commerce/Québec	Prêt sans charge de 2 ou 3 étudiants seniors
[137]		
3.		
a. Études complémentaires nécessaires à l'identification des changements à être introduits et à l'évaluation de leurs implications pour la main-d'œuvre ;	Main-d'œuvre et Imm./Canada (S.C.M.C.)	39%
b. Frais d'opération d'un comité conjoint de main-d'œuvre ;		
c. Développement d'un programme et du matériel d'information pour l'ensemble du personnel de l'usine et la réalisation d'une phase initiale d'information objective par le comité conjoint. (Estimation sommaire du coût : de \$50 000 à \$60 000).	Travail et Main-d'Oeuvre/Québec (D.R.M.O.)	39%

Les éléments du programme de réorganisation	Ministère pouvant aider	Nature de l'aide possible
4. <i>Développement et réalisation</i>		
a. d'un programme de formation des cadres ;	Travail et Main-d'Oeuvre/Québec	Aide technique pour développer contenu et cédules de formation
b. d'un programme de perfectionnement du personnel d'opération senior ;		
c. d'un programme de formation professionnel de base (initiation).	Main-d'Oeuvre et Imm./Canada (Form. en industrie)	Contribution financière substantielle
5. <i>Investissements dans :</i>		
a. la modernisation de l'équipement ;	Expansion économique régionale/Canada	À déterminer selon les possibilités des nouveaux programmes en gestation
b. la construction et l'équipement de nouvelles facilités de production		
6. Exemption du décret du vêtement.	Travail et Main d'Oeuvre/Québec	Collaboration compréhensive
7. Recrutement et sélection du personnel de cadre et d'opération.	Main-d'Oeuvre et Imm./Canada	Services professionnels et dynamiques disponibles sans charge.

15 août 1973. Rencontre des représentants des ministères de la Main-d'Oeuvre et de l'Immigration du Canada (S.C.M.C.) et du Travail et de la Main-d'Oeuvre du Québec (D.R.M.O.), avec la direction de la compagnie et l'exécutif du syndicat pour amorcer les négociations d'un nouvel accord pour une durée d'un an.

De plus, la firme de consultants a accepté de préparer une nouvelle présentation des frais de consultation, estimés globalement à environ \$300 000, de façon à faciliter, à la direction de la compagnie et aux agences gouvernementales, l'identification des éléments et des coûts pouvant être considérés sous chacun des programmes ou services gouvernementaux.

21 juin 1973. Les représentants de la compagnie déclarent que les gouvernements ne fournissent pas toute l'aide à laquelle ils étaient en droit de s'attendre. Les représentants gouvernementaux répliquent que la compagnie sous-estime les possibilités d'aide envisagées lors de la rencontre du 11 juin et invitent la compagnie à communiquer avec les ministères concernés. Le comité décide de créer un sous-comité afin d'élaborer un système d'information pour l'ensemble du personnel de l'usine.

L'étude de ce projet, destiné à diffuser l'information auprès des travailleurs sera poursuivie.

1er août 1973. Durant toute la période du 30 avril au début d'août, des négociations se sont poursuivies entre le syndicat et la compagnie. Elles aboutissent le 1er août à la *signature d'une nouvelle convention collective*, valable pour trois ans. Cette nouvelle convention collective, par son originalité, est un peu le fruit des travaux du comité. Nous y reviendrons.

15 août 1973. Le ministre du Travail et de la Main-d'Oeuvre du Québec est officiellement avisé par la compagnie de l'annulation de son avis de licenciement.

23 août 1973. Clôture officielle du comité. Toutefois, le projet d'information ne pouvant être achevé dans ses délais, le sous-comité de travail se réunira encore jusqu'en septembre 1973. En outre, des pourparlers se déroulent activement, en marge du comité, pour déterminer les formes d'aides gouvernementales Possibles et veiller à la constitution d'un nouveau comité.

Cheminement de la seconde étape

[Retour à la table des matières](#)

1. *L'intermède de réflexion, été 1973*. Nous allons suivre une démarche plus analytique pour évaluer cette phase de mise en oeuvre du programme de réorganisation. Tous les états de préparation sont posés : études de base, projet-cadre, programme de réorganisation, concertation des divers agents d'intervention. Les travailleurs ont été associés de différentes façons à ces processus. Les parties ont pris des engagements définis. C'est maintenant l'heure de l'action, test de vérité par excellence des motivations et des comportements [139] réels. L'opération commande une profonde mutation de mentalité. On se souviendra de cette loi sociologique : de nouvelles structures sociales ou mentales ne révèlent leur congruence décisive que dans leur fonctionnement. Si les vieux réflexes refont surface, il faut s'interroger sur la pertinence des démarches et des mécanismes. Par ailleurs, comment ne pas tenir compte du rythme plus lent de l'évolution des mentalités ?

L'administration des choses ou l'instauration de nouveaux mécanismes n'ont pas la complexité d'une politique des hommes. N'est-ce pas la tentation des gestionnaires actuels que d'investir davantage du côté de l'automation, en dépit des déclarations officielles sur l'importance des ressources humaines ? L'économiste C. Levinson cite de multiples exemples d'investissements technologiques coûteux, justifiés explicitement, entre autres raisons, pour couper le maximum de main-d'œuvre : « Contrairement à ce que l'on suppose, le gros des investissements n'est plus affecté à la croissance de la capacité de production mais à l'automatisation et à la nouvelle technologie, ceci afin de remplacer les travailleurs et de réduire les coûts de main-d'œuvre ⁵. Selon l'auteur, cette politique se traduit par une orientation de 65% des investissements dans cette voie, alors que « 35% seulement servent à augmenter la capacité de production dont dépendent finalement l'emploi et le niveau de vie ». Près de 50% des chômeurs aux États-Unis, par exemple, sont directement des victimes d'une telle politique. C'est ce que nous révélait, récemment, le ministère américain du Travail.

⁵ C. Levinson, *L'inflation mondiale*, Seuil, 1973, p. 50.

On en arrive à d'énormes pertes où le non-emploi ou le sous-emploi des nouvelles machines coûtent plus cher que ceux de la main-d'œuvre.

Nous croyons qu'une telle orientation économique contribue à accroître le pourrissement des énormes problèmes du travail humain, ou du moins à remettre, *sine die*, l'assumption des gigantesques défis d'une organisation plus humaine du travail. Nous admettons sans peine que les machines obéissent fidèlement aux programmations de l'informatique. L'automation, apparemment, permet de faire l'économie des impondérables humains dans le processus de production. Pour légitimer ce point de vue, certains gestionnaires soutiennent qu'un tel progrès technologique libère des servitudes du monde industriel d'hier. Les modèles mécaniques de Taylor perdent alors leur coefficient de déshumanisation, dans la mesure où l'automation remplace les anciennes contraintes imposées aux travailleurs. Voilà un jugement partiel et partial. Les travailleurs des usines hautement automatisées en savent quelque chose.

[140]

Devant l'arrivée éventuelle d'une nouvelle « machinerie » de ce type, les ouvriers des usines, engagés dans un tel processus de reconversion, craignent plus ou moins intuitivement une déshumanisation accrue. Ils ont l'impression de devenir de moins en moins importants ou utiles dans ces vastes rouages anonymes. Ils appréhendent, par-dessus tout, d'être mis à pied. Plus particulièrement, les ouvriers du textile, fiers de leur métier, attachés à leur travail, sentent confusément qu'ils risquent de perdre une de leurs identifications humaines les plus profondes. On le constatera dans l'analyse de leurs attitudes face aux experts-ingénieurs qui tiendront, devant eux, un langage purement technique. Jusqu'ici, ils se plaignaient d'une administration lointaine et impersonnelle. Voici que l'écran s'épaissit. Des appareils plus complexes vont accroître le fossé ou la distance entre les travailleurs de base et les gestionnaires. Bien sûr, les travailleurs sont assez réalistes pour comprendre les impératifs de modernisation, de perfectionnement technologique, de rentabilisation, surtout dans le cas d'une entreprise qui doit faire du rattrapage en matière de concurrence et de pénétration du marché. Mais, du même coup, ils s'interrogent sur les objectifs réels de telles opérations. Seront-ils les derniers à en profiter ? Seront-ils les seuls à payer les coûts sociaux ? Resteront-ils purs

agents d'exécution des nouvelles politiques administratives et technologiques ? Assisteront-ils, impuissants, à des tractations importantes entre les administrateurs, les experts et les technocrates des gouvernements ?

Voilà autant de questions que se posaient les travailleurs de cette usine, au seuil de la mise à exécution d'un programme. Ils se sont rendu compte qu'ils allaient être marginalisés, dans les dernières phases décisives de formulation du plan de réorganisation. Évidemment, il leur restait la possibilité d'intervenir dans l'étape encore plus importante des réalisations effectives. Sur ce terrain, ils avaient acquis la conviction que la compagnie ne pouvait se passer de leur expérience. Il y a encore loin entre une praxis quotidienne de travail et les meilleures programmations. Une stratégie de changements, à ce niveau, ne saurait être unilatéralement technique et administrative. Il y a un microsystème social dans chacun des lieux de travail. Jusqu'ici les experts et les administrateurs n'ont pas fait montre de beaucoup d'intelligence pour saisir les phénomènes humains, les facteurs psychologiques et sociologiques, les besoins et les aspirations des travailleurs. En haut lieu, on n'a cessé de répéter, en termes vagues, la nécessité de bonnes relations entre la direction et les employés. Participation ou collaboration signifiaient davantage : « Ne nous mettez pas de bâtons dans les roues. » La consultation n'avait pas le même sens d'un côté et de l'autre. De même l'information. D'une part, la direction s'en tenait à la ligne verticale descendante, quitte à mieux informer les exécutants. D'autre part, les travailleurs voulaient surmonter la position défensive d'une réaction [141] de seconde instance, face aux décisions unilatérales d'en haut il ne s'agissait pas seulement d'être informés, mais d'informer pour faire peser leurs points de vue.

Les travailleurs voulaient donc passer de la réaction seconde à l'action anticipatrice de la base. Ils revendiquaient certaines formes de coresponsabilité, d'initiative, de contrôle surtout, en matière d'organisation quotidienne du travail. Ils réclamaient la possibilité de pouvoir présenter des projets à partir de leur expérience. Ils n'acceptaient pas de se limiter à des délégations sur la ligne verticale de gestion. En effet, à leurs yeux, d'authentiques équipes de travail commandaient des terrains relativement autonomes pour assumer tel ou tel processus de production, tout en laissant à la gérance les contrôles décisifs sur les objectifs et les performances à atteindre par rapport aux autres objec-

tifs plus larges de l'ensemble de l'usine. Allait-on accorder aux travailleurs un minimum de confiance pour une participation effective à l'aménagement du travail ?

Voilà un bref résumé de l'intermède de réflexion chez les travailleurs de l'usine, au cours de l'été 1973. Voyons maintenant comment ceux-ci vont agir effectivement.

2. *Une nouvelle convention collective*. Avec beaucoup de réalisme, les travailleurs et leur syndicat vont d'abord améliorer l'instrument qu'ils connaissent le mieux : le contrat collectif. Le projet-cadre, inspiré par les entrevues de groupe, avait déjà proposé certaines orientations nouvelles de la négociation collective. Les ouvriers, comme nous allons le voir, vont formuler ici des modalités concrètes et originales. Retenons-en deux : le comité consultatif et le premier homme.

Comité consultatif. « Un Comité Consultatif sera formé de deux représentants du syndicat et de deux représentants de la Compagnie. Le but de ce comité est d'établir des mécanismes de consultation permanents dont l'objectif est de permettre aux travailleurs et à l'employeur de s'informer mutuellement des problèmes pertinents aux parties afin d'établir un dialogue nécessaire à la réorganisation.

« Les parties situent les fonctions du Comité Consultatif dans la perspective d'une implication plus grande des travailleurs dans leur milieu de travail ; ceci afin d'améliorer leurs conditions de travail, tout en collaborant à la réorganisation et à la survie de l'entreprise dans les limites possibles et acceptables. Les parties situent également cette démarche dans la perspective d'une réorganisation, d'une rationalisation nécessaire au bon fonctionnement et d'une meilleure productivité, afin de rendre l'entreprise rentable.

[142]

« Le Comité devra aussi s'occuper des accidents de travail de l'usine et des autres sujets non explicitement prévus à la convention et qui seraient agréés d'un commun accord.

« Vu l'importance de l'information aux travailleurs dans le cadre de la réorganisation de l'entreprise, nous considérons que l'agent d'information engagé au niveau du Comité de main-d'œuvre et de reclassement accomplira son travail sous la surveillance de ce Comité. D'autre

part, le Syndicat et la Compagnie s'engagent à collaborer avec l'agent d'information attaché au Comité de reclassement et de main-d'œuvre ou son successeur, en fournissant toutes les informations nécessaires possibles, par l'intermédiaire du Comité Consultatif décrit plus haut. Seulement les décisions unanimes du Comité Consultatif seront exécutoires. »

Arrêtons-nous un moment sur cet article de la nouvelle convention. Le contenu invite à penser que le mécanisme dépasse la simple consultation. « Seulement les décisions unanimes du Comité consultatif seront exécutoires. » Est-ce contradictoire par rapport au droit décisionnel de la gérance, affirmé plus haut dans la convention ? Veut-on, à dessein, maintenir une zone grise où la compagnie concède une certaine forme de contrôle au syndicat, pour assurer une collaboration maximale à la réorganisation ? De toute façon, tous s'entendent pour une communication permanente, sinon soutenue entre les deux parties. Les syndiqués tiennent à une information totale pour tout ce qui touche la réorganisation du travail. Ce sera, d'ailleurs, un des points chauds durant l'année qui va suivre. À tort ou à raison, les travailleurs ont accusé la compagnie de cacher son jeu, de revenir aux anciens comportements. Non pas qu'ils exigeaient l'ouverture des livres de comptabilité. Mais ils se rendaient compte de leur marginalité par rapport aux tractations avec les gouvernements, par rapport à plusieurs décisions de changements technologiques.

La compagnie a pris rapidement conscience de la concentration de pouvoir du syndicat dans le comité consultatif. Elle a tenté une certaine décentralisation en suggérant des sous-comités. Elle avait d'ailleurs d'autres raisons très justifiables, à savoir la lourdeur du processus de décision. En effet, le comité, en canalisant tous les problèmes, a été vite débordé. Mais l'exécutif du syndicat voulait bien tenir en main l'ensemble du processus de réorganisation et assurer l'unité des troupes. Il consentait à mettre les travailleurs dans le coup, mais non dans le cadre de sous-comités parallèles. « Nous ne voulons pas bâtir des *comités de shop* comme dans les syndicats de boutiques, ni des *comités d'entreprise* au sens européen du terme. »

De part et d'autre, on faisait donc face à des dilemmes, par exemple, protéger son pouvoir ou promouvoir des participations efficaces. En voulant maintenir son pouvoir centralisé, le syndicat compromettait le développement [143] d'authentiques responsabilités autonomes

des groupes de base. D'un autre côté, le processus complexe de réorganisation exigeait un leadership syndical unifié, capable d'une vision et d'une intervention globales. La direction, elle, ne pouvait sacrifier, sous peine de suicide, son autorité pleine et entière. Et par ailleurs, elle ne pouvait motiver les travailleurs, les convaincre de produire davantage, les amener à collaborer aux changements, sans les rendre partie prenante des fonctions essentielles : prévision, décision, organisation, évaluation et contrôle. À la lumière de l'expérience vécue, voilà les dessous imprévus que recelait cet article. Nous mesurons ici tout le chemin à parcourir pour sortir des sentiers battus de l'administration et du syndicalisme traditionnels. On n'invente pas de nouveaux modèles en un tour de main. Le prochain article va nous en convaincre davantage.

Premier homme. « Le premier homme fera partie de l'unité contractuelle en plus d'occuper son travail habituel. Il pourra faire la distribution du travail, agir comme instructeur pour les nouveaux employés et également surveiller la qualité du travail. Le premier homme ne pourra en aucun temps discipliner, engager ou congédier. Lorsqu'il y aura un poste offert dans quelque département que ce soit, la Compagnie avisera le Syndicat. Le Syndicat, après consultation avec les employés concernés, pourra faire des suggestions au Comité Consultatif dans un délai de dix (10) jours ouvrables de la date à laquelle il a été avisé par la Compagnie. La Compagnie pourra également soumettre au Comité Consultatif ses suggestions. Le critère primordial qui guidera le Comité Consultatif dans le choix d'un candidat sera l'habileté et la compétence pour accomplir le travail ci-haut mentionné.

« Dans le cas où plus d'un employé aurait des qualifications égales, l'ancienneté prévaudra. Toutes les candidatures seront étudiées par le Comité Consultatif qui tentera de s'entendre sur le choix d'un candidat dans un délai ne dépassant pas dix (10) jours ouvrables. S'il n'y a pas d'entente au niveau du Comité Consultatif, la Compagnie désignera temporairement un candidat et le Syndicat, s'il le juge à propos, pourra déposer un grief au deuxième stade de la procédure du règlement des griefs et d'arbitrage établie dans la convention collective de travail et la décision arbitrale sera exécutoire. Il est entendu entre les parties que l'employé choisi ou désigné et qui accepte d'agir à titre de premier

homme bénéficiera toujours d'un salaire horaire supérieur au salaire le plus élevé du département concerné, de 20 cents l'heure.

« La Compagnie peut en tout temps retirer sa demande de nommer un premier homme. »

[144]

Cet article constitue un premier jalon pour la constitution d'équipes de travail, selon l'esprit des propositions du projet-cadre. Autrefois, la Compagnie nommait ses contremaîtres immédiats, à partir de critères aussi étroits que peu réalistes. Par exemple, elle choisissait le travailleur le plus compétent sur sa machine. Or celui-ci s'avérait très souvent un piètre meneur d'hommes. Dans cet article, il y a reconnaissance de la capacité des groupes de travail à nommer le meilleur homme. Ce critère isolé peut être tout aussi contestable s'il n'y a pas d'autres considérations envisagées, telles la qualité du processus de choix, la possibilité d'encadrement par les structures de gestion. Mais il y a ici une intuition à retenir : on renvoie aux superviseurs les rôles de discipline, de contrôle et de décision qui prolongent l'autorité de la direction. Le premier homme, sur un terrain relativement autonome, peut plus facilement constituer une communauté de travail et vivre une authentique solidarité, avec les membres de l'équipe.

Mais on oubliait trop la situation existante, à savoir les contremaîtres immédiats en place. Non syndiqués, coincés entre la direction et les travailleurs de base, absents des discussions importantes entre le syndicat et la direction, ils se sont sentis menacés. C'était, à leurs yeux, leur liquidation éventuelle. La réorganisation allait se faire sur leur dos. D'où la tentation de bloquer le processus. Par delà ce jugement, ils cédèrent à la panique, parce qu'il n'y avait aucun soutien structurel ou communautaire à leur niveau. Le contrat n'avait prévu aucune mesure concrète de transition. Au contraire, ces contremaîtres se trouvaient dans un *no mans land* insaisissable. Nous y reviendrons. Quant aux expériences tentées avec un premier homme, elles ont été positives, malgré certains tâtonnements inévitables.

Le syndicat savait qu'il ne pouvait miser uniquement sur ce premier instrument qu'était le nouveau contrat, même si les travailleurs avaient été associés à son élaboration. Après la signature de cette convention collective en août 1973, un comité de main-d'œuvre a été constitué pour prendre le relais de l'ancien comité d'étude.

3. *Le comité de main-d'œuvre pour la réorganisation.* En septembre 1973, les parties, syndicat-compagnie-ministères gouvernementaux, s'entendaient pour mettre sur pied un comité mixte d'étude de la main-d'œuvre. Voici les termes de l'accord, dans leurs éléments essentiels :

ATTENDU que l'Employeur et le Syndicat ont reconnu le besoin d'élaborer et d'adopter des mesures spéciales pour faire face aux changements technologiques, économiques ou administratifs qui influent sur le reclassement et l'utilisation de la main-d'œuvre et/ou causent un excédent de main-d'œuvre au sein de l'établissement de l'Employeur ;

[145]

ATTENDU que l'Employeur et le Syndicat ont conjointement accepté l'aide du ministre fédéral et du ministre provincial par l'intermédiaire respectivement du Service consultatif de la main-d'œuvre du Canada et de la Direction générale de la main-d'œuvre du Québec, pour étudier, définir et recommander des mesures d'adaptation de la main-d'œuvre qui pourraient atténuer les effets sur les salariés des changements économiques, technologiques ou administratifs en cours ou prévisibles ;

ATTENDU que le crédit n° 10 du budget principal de 1973-1974 du ministère de la Main-d'œuvre et de l'Immigration du Canada prévoit des fonds aux fins des accords conclus, avec l'autorisation du gouverneur général en conseil, par le ministre de la Main-d'œuvre et de l'Immigration du Canada avec les provinces, les employeurs et les travailleurs, pour le versement de primes à la mobilité de la main-d'œuvre et aux études de main-d'œuvre ;

ATTENDU que le ministre provincial est autorisé à conclure le présent accord en vertu de l'article 45B de la Loi sur la formation et la qualification professionnelle de la main-d'œuvre ;

IL EST CONVENU DE CE QUI SUIT :

Article 1 : *COMITÉ MIXTE D'ÉTUDE DE LA MAIN-D'ŒUVRE*

- 1.01 L'Employeur et le Syndicat s'engagent à former sans délai un comité mixte d'étude de la main-d'œuvre, ci-après appelé « le comité D et à y participer pour la durée du présent accord.

Article 2 : *COMPOSITION DU COMITÉ*

- 2.01 Le comité sera composé d'un président, nommé de la façon indiquée ci-après, de 2 membres désignés par l'Employeur et de 2 membres désignés par le Syndicat.
- 2.02 L'Employeur, tout comme le Syndicat, nommera un membre suppléant pour remplacer au besoin un de ses représentants qu'il aura désigné selon l'article 2.01.

Article 4 : *REPRÉSENTANTS GOUVERNEMENTAUX*

- 4,01 Une personne désignée par le Service consultatif de la main 'œuvre du Canada et une personne désignée par la Direction générale de la main-d'œuvre du Québec agiront comme représentants respectivement du ministre fédéral et du ministre provincial au comité.

[146] Leurs responsabilités seront :

- a. d'assister aux réunions du comité
- b. de conseiller les membres du comité au fur et à mesure de la progression des travaux ;
- c. de recevoir et d'examiner tout rapport partiel, intérimaire et final présenté au comité et d'en transmettre des copies confidentielles aux ministres fédéral et provincial.

Article 5 : *MANDAT DU COMITÉ*

5.01 Le comité a pour mandat :

- a. d'identifier les changements que peut entraîner la réorganisation des opérations de la compagnie, dans l'aménagement de l'usine et de l'équipement, les assignations et les méthodes de travail, les politiques et procédures d'embauchage, d'utilisation et de développement de la main-d'œuvre ;
- b. d'évaluer les implications pour la main-d'œuvre des changements énumérés au paragraphe « a » ci-haut ; et, de formuler à l'intention des parties, les recommandations qu'il juge les plus aptes à favoriser l'adaptation de la main-d'œuvre aux dits changements ;
- c. d'aider les parties dans le développement et la réalisation d'un programme d'information visant à permettre à l'ensemble du personnel de l'usine de bien comprendre et de participer au programme de réorganisation nécessaire au maintien de l'usine et des emplois.

Article 6 : *TÂCHES DU COMITÉ*

6.01 En autant qu'elles se rapportent au mandat du comité, ce dernier aura notamment les tâches suivantes :

- a. se réunir au besoin sur convocation du président
- b. adopter les règlements relatifs à la tenue de ses réunions et à la conduite générale de ses travaux ;
- c. établir, dans le cadre des sommes déterminées dans cet accord, le budget de ses dépenses ;
- d. autoriser les dépenses du comité dans le cadre du budget et sous réserve des prescriptions de l'annexe

« A » ;

- e. rassembler et analyser les renseignements généraux sur chacun des salariés, son histoire d'instruction, de travail, de même que ses perspectives d'adaptation ;
- [147] f. étudier et approuver les propositions faites par le président ou les membres du comité en vue d'établir un programme d'adaptation de la main-d'œuvre et, s'il y a lieu, de préparer des projets d'étude précis faisant partie du cadre de ce programme ;
- g. étudier les possibilités d'emploi de ces salariés au sein des autres établissements de l'Employeur ou dans le marché général du travail ;
- h. établir et évaluer les conditions susceptibles de favoriser la mobilité professionnelle ou géographique des employés ;
- i. déterminer les besoins en orientation professionnelle, en formation générale et professionnelle, en mobilité et analyser les conditions et moyens permettant l'application de ces mesures ;
- j. entreprendre toute étude et élaborer tout programme qui pourrait faciliter l'adaptation des salariés concernés ;
- k. nommer pour une période déterminée les personnes nécessaires et qualifiées pour effectuer les travaux approuvés d'ordre professionnel, technique, administratif ou de bureau, si ces derniers ne peuvent être accomplis par les membres du comité ou les Services gouvernementaux concernés ;
- l. rédiger et soumettre aux parties signataires les rapports partiels et recommandations qu'il juge opportuns pour effectuer l'adaptation de la main-d'œuvre ;
- m. transmettre aux parties signataires, au terme de son

mandat, un rapport final de ses activités comprenant entre autres, l'analyse de la situation initiale de la main-d'œuvre, les mesures prises par le comité pour corriger cette situation, l'analyse finale de la situation de la main-d'œuvre, les recommandations du comité ;

- n. transmettre aux parties signataires un rapport financier conforme au présent accord et faisant état des recettes et déboursés du comité.

6.02 L'évaluation et l'application des conclusions et recommandations du rapport final deviennent la responsabilité des parties aux présentes, auxquelles s'adressent ces mêmes conclusions et recommandations. Toutefois, les conclusions et recommandations adressées au ministre fédéral le seront par l'entremise des parties patronale et/ou syndicale.

[148]

Le comité de main-d'œuvre, parce qu'il rassemble les parties patronales et syndicales, les représentants gouvernementaux et les consultants, constitue en quelque sorte le joint universel des divers mécanismes de la réorganisation. Son mandat dépasse ce qui avait été prévu dans le projet-cadre. C'est un organisme semi-public qui corrige, partiellement, l'absence d'instance démocratique au cœur de l'entreprise privée. Il est normal que les subventions, tirées des fonds publics, commandent un certain contrôle des gouvernements et des citoyens. Dans un tel contexte, le libéralisme d'hier ne saurait tenir. Mais cette idéologie reste très forte chez les tenants de pouvoir. On revient vite au naturel dans les comportements quotidiens. En effet, les technocrates des gouvernements sont enclins à conclure des ententes privées avec les gestionnaires. En l'occurrence, le syndicat a dû très souvent intervenir pour ouvrir des jeux qui pouvaient échapper à un contrôle démocratique minimal. Les gestionnaires tentaient sans cesse d'établir une sorte de tamis des décisions prévues, quitte à laisser passer quelques informations selon les réclamations des travailleurs ou de l'opinion publique. Le syndicat a bien vu l'enjeu et a lutté pour obtenir une

information totale. Ses représentants soutenaient que sans celle-ci ils cessaient d'être des interlocuteurs de plain-pied ou des partenaires réels dans la réorganisation. De plus, comment assurer un carrefour d'interventions des divers services publics si l'on referme l'opération dans une aire privée plus ou moins parallèle ou fermée ?

Les citoyens éveillés de la communauté locale voulaient suivre de plus près le processus. Depuis des décennies, les entreprises de la localité ont été des petits États indépendants dans l'État, des châteaux forts inaccessibles. Parler d'un système social démocratique et laisser échapper complètement, au moindre contrôle démocratique, un des secteurs des plus vitaux de la communauté, c'est là une des nombreuses contradictions de nos régimes libéralistes modernes. Bien sûr, le problème est plus complexe qu'il n'en a l'air. On ne démocratise pas n'importe quoi, n'importe comment.

Il y a une dimension privée légitime, des conjonctures économiques contraignantes, des responsabilités autonomes à respecter. Un groupe de travailleurs, pas plus qu'un bureau de direction, ne sont intéressés à aliéner leur liberté, leur pouvoir, leur autonomie dans un vaste creuset de contrôle extérieur, exercé par une vague opinion publique, par un parti au pouvoir, par un État omnipotent ou par des agents de media. Une démocratie organisée et finalisée reconnaît des aires et des paliers de pouvoir, de responsabilité. Elle établit de justes rapports entre le privé et le public, entre des autonomies légitimes et un certain contrôle global du corps public. Nous n'en sommes pas encore là. Des expériences comme celle que nous analysons montrent tout ce qui reste de zone grise dans ces solutions intermédiaires de transition. Nous ne savons pas très bien comment [149] situer ces nouveaux organismes semi-publics. Officiellement, ils ont un caractère plutôt public ; factuellement, ils tendent à se cantonner dans l'aire privée. Les puristes rejettent cet hybridisme inconsistant. Nous préférons voir, ici, une étape de redéfinition et d'expérimentation dans une voie nouvelle parmi d'autres possibles. Même les erreurs ou les biaisements peuvent servir de leçon pour l'avenir. De toute façon, l'accroissement des interdépendances dans l'évolution technologique, économique, culturelle et politique actuelle ne laisse plus grand-place à des stratégies ou à des conflits purement privés. Nous allons peut-être vers une démocratisation par nécessité. Il est dommage qu'elle soit si peu l'œuvre des libertés. Évidemment, d'immenses pouvoirs

continuent d'imposer leur libéralisme autocratique et antidémocratique. D'où la menace d'une contradiction parvenue à ses limites critiques, surtout dans l'univers économico-politique. Le cas qui nous occupe en est la caisse de résonance. Mais il ne peut servir de tremplin important pour bouleverser toutes les règles du jeu actuelles. Cette petite communauté de travailleurs sera donc amenée à des compromis, quitte à reporter dans des instances plus larges certains débats qui sont à la mesure de l'ensemble de la société.

Le comité de main-d'œuvre se doit d'opérer dans le cadre défini plus haut. C'est déjà un progrès, à la condition d'en faire une étape de dépassement. Les crises vont servir à mieux cerner les culs-de-sac, les correctifs possibles ou même les transformations radicales à opérer. Après un an d'expérimentation, on ne saurait se permettre des extrapolations sur l'avenir de cet organisme semi-public. Les autres expériences, ailleurs, ne nous semblent pas plus avancées. Au demeurant, voici un mécanisme clef dans l'ensemble du processus de réorganisation de l'usine, et cela à chacune des étapes. Les prochains développements vont nous éclairer davantage ⁶.

4. *Le rôle d'une firme de consultants.* Dès septembre 1973, la même firme-conseil qui avait produit le rapport technologique et administratif, va se mettre à l'œuvre pour proposer une stratégie à la fois globale et détaillée de changements. Elle opérera dans le cadre des ententes conclues au comité de main-d'œuvre. On se souviendra que les gouvernements fédéral et provincial avaient offert à la compagnie certains programmes d'aide financière et technique. Dans le processus prévu, la compagnie prenait elle-même l'initiative d'utiliser ces ressources d'aide. On reconnaissait donc le droit décisif de la gérance. C'est à la direction d'abord que la firme d'ingénieurs devait répondre. Partant de leur rapport, la direction devait [150] prendre un ensemble de décisions. Le syndicat n'a pas tardé à réagir. Les jeux décisifs ne devaient pas se faire sans lui. Bien sûr, les travailleurs seraient consultés tout au long du processus. Ils avaient déjà certains mécanismes de contrôle décrits plus haut. Mais, au bilan, leur droit de regard restait

⁶ J'ai été choisi comme président de ce comité. Ce qui m'a permis d'être présent à toutes les dimensions du cheminement décrit dans cette troisième partie de l'ouvrage.

tributaire de la bonne volonté de la compagnie, surtout dans la phase décisive. Tout au long de l'année, le syndicat va lutter pour une information totale, pour une participation de plain-pied aux tractations, pour une présence active dans les opérations de prévision, de planification, de décision et d'exécution, soit par le truchement du comité de main d'œuvre, soit par celui du comité consultatif. Nous écrivons ces lignes au moment où la compagnie s'engage à donner au syndicat toute l'information, et cela après plusieurs épreuves de force. Mais le syndicat reste encore méfiant parce que la mise en route des changements n'est pas encore dans sa phase la plus importante. On sent que le rapport de pouvoirs d'hier demeure sous-jacent au processus démocratique instauré par le comité de main-d'œuvre. Les travailleurs ne veulent pas s'orienter vers le comité d'entreprise, version européenne.

Faisons un pas en arrière pour évaluer les démarches de la firme des ingénieurs. Ceux-ci ont procédé en cinq étapes avant de formuler une stratégie globale de changements technologiques et administratifs :

- évaluation des coûts directs et indirects de chacun des processus de production ;
- comparaison avec deux échelles de standards :
 - ceux des prévisions budgétaires de la compagnie,
 - ceux des entreprises concurrentes ;
- investigation des diverses possibilités d'amélioration ;
- détermination de la « faisabilité » de l'une ou l'autre solution ;
- choix de la meilleure, pour chacun des processus, et recommandations.
- Après ces cinq démarches, la firme-conseil propose une stratégie globale à la compagnie. Celle-ci doit l'étudier et procéder à un ensemble de décisions, tout en tenant compte des tractations avec le syndicat, selon les canaux prévus.

Quant aux cinq phases de recherche-action, les experts consulteront les travailleurs en trois temps : 1ère, 3e et 5e phases.

Effectivement, la consultation des travailleurs resta très périphérique. Les ingénieurs ne s'adressaient qu'aux individus au besoin. On comprend le sentiment d'insécurité dans la communauté de travail. « Que vont-ils faire ? Coupera-t-on des jobs ? Serons-nous bientôt face à des faits accomplis, [151] à une stratégie qui nous échappera complètement ? » Jusqu'ici, les uns et les autres avaient l'impression que leur propre expérience était peu considérée. Les experts, avec tous leurs appareils d'évaluation, projetaient l'image de ces hauts pouvoirs qui apparaissent inaccessibles et menaçants pour les travailleurs ordinaires. De plus, ceux-ci avaient la conviction que les experts étaient exclusivement au service des administrateurs de l'entreprise. Une seule rationalité, celle de la technologie nouvelle à instaurer. Un seul angle de vision, celui de l'administration. Et un tantinet de préoccupation humaine par surcroît. Les quantifications feraient foi de tout. Les aménagements humains devaient être adaptés, par la suite, à cette redéfinition unilatéralement techno-administrative. Par exemple, l'amélioration du système de rémunération ne relevait que des critères d'accroissement de la productivité.

On était bien loin d'une nouvelle dynamique collective de travailleurs plus responsables, solidaires et créateurs ; plus loin encore des objectifs de réinvention de communautés et de milieux de travail plus humains, plus épanouissants, plus gratifiants. Le travailleur comme tel devenait même moins important qu'autrefois. Bien sûr, on n'en était pas « au point zéro de créativité », comme c'est le cas dans certaines usines super-automatisées comme celles, dernièrement installées, dans les secteurs de l'automobile ou de la pétrochimie. Les travailleurs de General Motors qui fabriquaient la Vega sur cette base se sont révoltés. Ce fut un échec sur tous les plans.

Ici, des ouvriers fiers de leur métier ressentaient aussi violemment une agression plus feutrée ou camouflée. Pour eux, il s'agissait de la même logique à l'œuvre. Une logique à l'opposé du premier projet de réorganisation qui accordait beaucoup d'attention aux dynamismes proprement humains du travail. Une logique qui faisait fi des dimensions collectives, des démarches communautaires, des solidarités de base, des participations concertées. Aux yeux des travailleurs, les experts n'avaient rien compris au nouveau modèle social de travail lentement mis en œuvre depuis le début de la crise en juillet 1972.

Le syndicat réagit vivement. Comme stratégie, il pensa utiliser le schéma d'opération à court terme, suggéré par le projet-cadre. Il fallait donner une véritable plate-forme à l'ensemble de la communauté de travail, amener les experts à une consultation collective et concomitante, créer un vaste réseau d'information, de communication et de formation pour l'ensemble des travailleurs de l'usine. Pour y arriver, le syndicat mit sur pied une série de sessions dont nous allons faire état.

Notons que la firme-conseil se trouvait insérée dans le processus et obligée de se confronter avec ce collectif organisé, et cela tout au long du processus. Mais on sentait que c'était une « concession forcée » à cause [152] du militantisme de ce syndicat de base. Les firmes-conseil adoptent spontanément un point de vue exclusif d'administrateur et de technologue. Leurs responsables sont souvent primaires et obtus sur le plan des praxis humaines, surtout collectives. Celles-ci sont, à leurs yeux, des moyens. Elles n'ont pas leur finalité propre. Cette absence de philosophie sociale est souvent masquée par de belles déclarations d'intentions : respect des travailleurs, consultation attentive. Certains consultants ne manquent pas de « psychologie ». Mais les travailleurs ont tôt fait de détecter les manoeuvres manipulatoires des « consultants organisés » qui vivent avec les contrats des compagnies et des gouvernements. Cet intérêt majeur joue dans un sens bien déterminé, malgré la bonne volonté et l'honnêteté de plusieurs consultants. Institutionnellement, les firmes-conseil se doivent d'adopter l'idéologie dominante des administrations actuelles. Autrement, ce serait suicidaire pour eux. On comprend pourquoi le syndicat a surveillé très étroitement le travail de cette firme-conseil.

5. *Opération information-formation.* À la fin de 1973 et au début de 1974, le syndicat local multiplie les réunions de sensibilisation, instaure des mécanismes de communication, procède à une animation des divers départements en vue de créer une plate-forme de concertation qui devrait prendre corps au cours d'une sérieuse opération information-formation. Voyons d'abord le plan de ces sessions.

Objectifs

- a. Une information sur l'évolution de la situation depuis l'annonce de la fermeture au printemps de 1972, sur le travail accompli par le comité de reclassement, et récemment par le nouveau comité.
- b. Une étude de trois documents majeurs : la nouvelle convention collective et les deux rapports d'études.
- c. Une mise en place de dispositifs de communication au sein de la communauté de travail et des structures de l'entreprise, en tenant compte d'un réseau d'information, de consultation et de décision à constituer dans la phase de réorganisation du travail.
- d. L'établissement de processus de formation, d'adaptation de la main-d'œuvre, d'autodéveloppement, qui permettront aux travailleurs de participer solidairement et effectivement aux changements à établir, qui permettront aussi aux travailleurs d'acquérir compétence et polyvalence, de mettre en valeur leurs capacités d'homme et de travailleur, et indirectement leur rôle dans l'économie et la société.

[153]

- e. En définitive, il s'agit d'une opération qui aidera à rendre tous les agents internes de l'entreprise, capables de trouver par eux-mêmes les solutions les plus efficaces et les plus humaines pour une relance décisive de la firme.

Quatre opérations

a. Opération initiale

Premièrement : les travailleurs font le point, avec le comité, sur le chemin parcouru depuis l'annonce de la fermeture de l'entreprise.

Deuxièmement : le comité présente les lignes générales des autres opérations qui vont suivre.

Troisièmement - il y aura période de questions et d'échanges sur les deux premiers item.

Cette rencontre se fera sous la forme d'une journée d'étude ou d'une soirée.

b. Opération : rapports et convention collective

Une journée d'étude par département ou groupe d'une cinquantaine de travailleurs (deux groupes à la fois).

Samedi matin

1er groupe. Présentation concrète et complète de l'entreprise : production, administration, marketing, etc. ; présentation du rapport des ingénieurs ; attention spéciale aux départements concernés ; discussions, questions, commentaires.

2e groupe. Profil de la communauté de travail ; profil des travailleurs ; présentation du rapport Grand'Maison ; discussions...

Samedi après-midi On inverse le processus

1er groupe. Rapport Grand'Maison.

2e groupe. Rapport des ingénieurs.

Évaluation commune, à la fin de la journée, sous la direction du comité consultatif pour bien marquer que la gérance, le syndicat et les travailleurs eux-mêmes sont les agents décisifs de toute l'opération. Les consultants n'étant que des aides provisoires.

c. Opération communication

Mise sur pied d'une équipe chargée de rédiger un bulletin d'information, qui resterait sous le contrôle du comité consultatif

[154] informations syndicales
informations patronales
informations aussi des travailleurs de la base
informations sur les services de main-d'œuvre, etc.

Il s'agit d'un premier jalon, avant de procéder à l'instauration d'autres types de communication, dans le cadre de la mise en place d'un nouveau réseau d'information, de consultation et de décision.

d. Opération relance

Il faut songer à une autre série de journées ou de soirées d'étude qui porteraient sur la réorganisation du travail.

Présentation du nouveau plan des ingénieurs et des nouvelles politiques. Évaluation et discussions par les travailleurs.

Opérationnalisation des démarches d'accompagnement pour :

- l'organisation du travail comme tel,
- les nouveaux rôles de la direction et des cadres,
- les nouveaux rôles du syndicat,
- l'adaptation de la main-d'œuvre aux changements,
- les services de reclassement et de recyclage internes,
- les services extérieurs de la main-d'œuvre, etc.

Ce plan fut exécuté selon le scénario proposé. Mais le syndicat et les travailleurs organisèrent les sessions entre eux, sans la participation de la direction et des cadres. En effet, la partie syndicale voulait assurer un terrain autonome de discussion et de stratégie pour faire contrepoids au pouvoir d'anticipation de la compagnie qui était en contact plus étroit avec la firme-conseil et les gouvernements.

Bien sûr, les consultants sont venus mettre leurs cartes sur la table. Mais ce processus d'information s'inscrivait dans un programme de formation dirigé par le syndicat. Après échanges entre les travailleurs et les consultants, ceux-ci devaient quitter les lieux. Les groupes de départements évaluaient l'information, faisaient un bilan de leur situation et commençaient à façonner une stratégie de département. En atelier de travail, on apprenait à bâtir une stratégie de prévision, d'organisation et d'évaluation. Il s'agissait d'apprendre à mettre à profit l'expérience commune, de développer une solidarité pensée, organisée, « quotidiennisée », de prendre les devants pour mettre sur la table des projets plus accordés aux aspirations des travailleurs, et parfois plus réalistes et plus efficaces que les expertises [155] elles-mêmes. De toute façon, les travailleurs croyaient que leur apport original était irremplaçable et qu'ils devaient le prouver et s'équiper en conséquence. Du syndicalisme défensif, on passait à un syndicalisme plus créateur, plus articulé sur les dynamiques collectives de l'expérience des travailleurs, au cœur de leur activité quotidienne. Évidemment, cette visée et l'apprentissage correspondant restent inchoatifs dans la démarche que nous allons décrire dans un moment. Mais tel était l'état d'esprit de la communauté de travail lors des sessions. Voyons donc un processus d'apprentissage utilisé au cours des sessions.

On parlait d'une expérience de changement tentée dans un des départements de l'usine.

L'expérience - Le syndicat, avec quelques travailleurs du département, propose aux ouvriers du département un cadre de discussion qui comporte six points :

- changements suggérés pour une réorganisation,
- corrections du système de rémunération,
- précisions sur les limites de la négociation,
- détermination des garanties à assurer,

- clarification des points litigieux à résoudre,
- définition du cadre de cette expérience pilote.

Les travailleurs du département s'entendent sur ce cadre de négociation. Ils en font part à la direction. Celle-ci réagit et propose son propre projet. Les travailleurs se rassemblent seuls à nouveau, évaluent la proposition de la direction à la lumière des six points du premier cadre de discussion, et renvoient le syndicat à la direction selon un mandat précis.

Les points forts de cette expérience. Des travailleurs qui prennent conscience de leurs possibilités quand ils sont solidaires, dans un même département, pour une même cause.

L'importance du rôle joué par les travailleurs de la base dans ce département.

La mise en pratique d'une nouvelle forme d'intervention du syndicat : la consultation des travailleurs avant une décision.

L'importance du dialogue entre les trois parties concernées par un changement : travailleurs, syndicat, compagnie.

[156]

La nécessité de positions claires pour bien assumer et orienter un changement efficace et pour assurer la solution la plus humaine chez les travailleurs eux-mêmes.

Du nouveau dans les relations de travail : la reconnaissance de la part des patrons du savoir-faire pratique des travailleurs.

Travail en ateliers. Dans un cas semblable à celui qui vient d'être décrit, voyez-vous d'autres démarches possibles pour un certain contrôle collectif de votre travail ?

Trouvez-vous que vous êtes assez solidaires dans votre département ? Comment améliorer cette solidarité ?

Pour ce qui est des décisions de la compagnie qui vous concernent, quelle participation et quel contrôle aimeriez-vous exercer ?

Comment voyez-vous un nouveau partage des tâches et des responsabilités dans votre département ?

Y a-t-il des responsabilités ou tâches nouvelles qui pourraient être confiées aux travailleurs ?

Voyez-vous la possibilité d'équipes de travail assez autonomes où les travailleurs se répartissent les tâches entre eux ?

Ces sessions furent le départ d'une concertation quotidienne chez les travailleurs. Jusqu'ici, le système de travail lui-même développait des comportements individualistes, en dépit des solidarités syndicales et de leurs visées de promotion collective. On ne s'en remettait plus passivement au délégué de département pour solutionner des griefs à la pièce. On se préparait, collectivement, aux futures équipes de travail et au partage collégial des tâches immédiates. Pour la première fois, le milieu de travail comme tel s'animait, contrairement à la situation déprimante d'hier.

Du côté de la direction et des cadres, il y eut aussi des sessions semblables. Le nouveau directeur de l'usine prit en charge l'opération. On se rappelle comment les cadres intermédiaires avaient été négligés. Il fallait remonter une longue pente. Nous avons déjà décrit la situation précaire qu'ils avaient connue dans l'administration précédente. L'importance du rapport direction-syndicat dans la réorganisation créait une grande insécurité chez les cadres. D'autant plus qu'eux-mêmes n'avaient pas encore de lieu propre de concertation. Voilà ce que le directeur voulait amorcer au cours de ces sessions. Évidemment, la fonction de leadership retenait davantage l'attention. Le prochain cadre de discussion en témoigne.

[157]

*Quelques caractéristiques des organisations statiques vs innovatrices**

Points de comparaison	Caractéristiques	
	Organisations statiques	Organisations innovatrices
Structures	<i>Rigide</i> : Beaucoup d'énergie est déployée pour maintenir des départements et des comités permanents.	<i>Flexible</i> : Utilisation fréquente de groupes de travail temporaires.
	Respect de la tradition, des constitutions et des règlements administratifs.	Déplacements faciles des lignes de démarcation des départements.
		Disponibilité à changer la constitution en se dégageant des sentiers battus.
	<i>Hiérarchique</i> : Attachement à la chaîne de commandement.	<i>Rapports multiples</i> : En fonction des collaborations fonctionnelles.
Climat	<i>Rôles</i> : Définition minutieuse.	<i>Rôles</i> : Définition dans les grandes lignes.
	<i>Secteurs d'interventions</i> : Délimitation stricte.	<i>Secteurs d'interventions</i> : Perméables.
	Centré sur la tâche, impersonnel, distant, formel, réservé, méfiant.	Centré sur les gens, attention personnelle, cordial, informel, intime, confiant.

* Extrait de : Malcolm S. Knowles, *The Modern Practice of Adult Education*, New York, Association Press.

*Quelques caractéristiques des organisations statiques vs innovatrices**

Points de comparaison	Caractéristiques	
	Organisations statiques	Organisations innovatrices
Philosophie et attitudes de gestion	La fonction de la gestion est de contrôler le personnel en faisant usage de mesures coercitives.	La fonction de la gestion est de libérer l'énergie du personnel ; le pouvoir sert d'appoint, de support.
	Circonspect - peu enclin à prendre des risques.	Expérimentation - enclin à prendre beaucoup de risques.
	Attitude en face des erreurs : doivent être évitées.	Attitude en face des erreurs : apprendre.
	Accent sur la sélection du personnel.	Accent sur le développement du personnel.
	Suffisance - système fermé ne partageant pas les ressources.	Interdépendance-système ouvert facilitant le partage des ressources.
	Accent sur la conservation des ressources.	Accent sur le développement et l'utilisation des ressources.
	Peu de tolérance pour ce qui est ambigu,	Haut degré de tolérance pour l'ambiguïté.

*Quelques caractéristiques des organisations statiques vs innovatrices**

Points de comparaison	Caractéristiques	
	Organisations statiques	Organisations innovatrices
[158] Prise de décision et élaboration des procédures	Grande participation de la haute direction.	Participation appropriée de tous ceux qui sont impliqués.
	Élaboration des procédures et application des règlements sont deux choses distinctes.	Collaboration étroite dans l'élaboration et l'application des procédures et des règlements.
	Prise de décision par des mécanismes légaux.	Prise de décision par des groupes de résolution des problèmes.
	Les décisions sont perçues comme étant finales.	Les décisions sont perçues comme des hypothèses à vérifier.
Communications	Circulation restreinte - constipée. Une seule direction vers le bas.	Circulation libérale - facile d'accès. Multidirectionnelle - haut, bas, latérales.
	Les sentiments individuels sont réprimés, cachés.	Les sentiments individuels sont exprimés librement.
	Dans les 2 cas, on est axé sur la production c'est l'approche qui est différente.	

6. *Des enjeux qui se précisent.* a. Les travailleurs se rendent compte que leur statut de purs exécutants dans le système de production ne donne pas grand-force pour négocier un meilleur système de rémunération. Jusqu'ici, ils ont négocié leur salaire par une action syndicale passablement extérieure au processus interne d'organisation du travail. Des responsabilités accrues, avec les garanties nécessaires, chan-

geaient les rapports entre les deux systèmes : celui de la production et celui de la rémunération. Plusieurs travailleurs en prenaient conscience pour la première fois.

b. On apprenait à mieux maîtriser les processus qui ont cours dans la société moderne. Pensons aux fonctions de prévision, de planification, de contrôle, etc. D'une pierre, ils faisaient plusieurs coups, puisqu'ils se préparaient, ainsi, à pouvoir intervenir dans les autres secteurs de la société. Le syndicat avait été clair sur ce point : il s'agissait de rejoindre non seulement le salarié à tel poste dans telle usine mais le travailleur, le citoyen et l'homme dans toutes leurs dimensions. Les démarches de la réorganisation étaient grosses de toute une formation, peut-être plus valable que bien des sessions scolaires pour adultes.

c. Pour la première fois s'établissait dans l'usine un réseau quotidien de communication à même les circuits de travail. L'isolement, la méfiance et de nombreuses frustrations sont reliés souvent à cette absence de communication quotidienne. Bien sûr, on peut se retrouver à la maison, au local du syndicat, à la taverne, mais l'étalement urbain et ses contraintes atomisent les collectivités laborieuses. Un style plus communautaire et plus [159] expressif au travail permet un soutien mutuel et une solidarité qu'aucune animation extérieure ne peut remplacer. Le syndicat s'est battu pour obtenir un échange hebdomadaire entre les membres d'une même équipe de travail ou d'un même module de production pour évaluer la dernière semaine et préparer la suivante, tant autour des facteurs humains qu'autour des questions d'efficacité.

d. Les expériences nouvelles ont alerté les travailleurs sur des phénomènes jusqu'ici trop mal perçus : la pauvreté de l'accueil et de l'entraînement des nouveaux venus, les tensions entre les « jeunes et les vieux », les conflits d'intérêt latents entre les travailleurs, etc. À l'occasion de l'occupation, plusieurs vieux employés avaient fait le tour de l'usine pour la première fois. On s'était rendu compte, tout d'un coup, que des travailleurs de 15 ou même 25 ans d'ancienneté n'avaient aucune idée de l'ensemble du processus. La réorganisation devrait donc être le moment propice pour liquider une telle attitude incompréhensible de la direction. Comment réclamer une collaboration à un processus que les commettants ne connaissent même pas ? Comment penser en termes de classe ouvrière quand on ne connaît même pas le travail de ses pairs de la même usine ?

e. Mais par-dessus tout, la perspective de vraies communautés ouvrières, bâties à même une nouvelle expérience collective de travail, retient l'attention des ouvriers de la base et de leur syndicat. Pour la première fois, ceux-ci voient la possibilité d'exercer, quotidiennement, une solidarité interne à leur milieu immédiat de travail. Une solidarité structurée et orientée par eux-mêmes. Une solidarité débouchant sur d'authentiques responsabilités concertées, sur des projets collectifs créateurs. Au cours de ce processus de réorganisation du travail, les travailleurs de base ont repris confiance en eux-mêmes, en leur expérience personnelle et commune. Ils ont été plus conscients du tissu social, original qui les identifiait. Des « nous » inédits se constituaient par delà la solidarité défensive d'hier. Bien sûr, l'entreprise comme telle et l'administration restaient une réalité étrangère à leurs yeux. À ce niveau, les travailleurs ne rêvaient pas en couleur et gardaient leur esprit critique. Trop d'objectifs leur échappaient. Ils sentaient bien le danger d'être uniquement de meilleurs instruments de rentabilité. Mais par ailleurs, ils découvraient qu'il pouvait y avoir des modèles économiques d'une tout autre inspiration. Ce n'était donc qu'une étape dans un long processus de maîtrise démocratique de l'activité économique. Mais ne fallait-il pas ce premier point d'appui quotidien pour fonder des stratégies plus larges à la mesure de la société entière ? Un nouvel horizon s'ouvrait. Il invitait à regarder ailleurs, là où d'autres percées se produisaient.

[16]

7. *Un chantier menacé*. Il est dommage que cette expérience se déroule dans une entreprise très mal en point financièrement. Les possibilités de reconversion sont d'autant diminuées. Dans un tel contexte d'insécurité face à l'avenir, les divers agents internes de la réorganisation n'ont pas la sérénité nécessaire pour assumer ces démarches exigeantes et audacieuses. Déjà, tout processus important de changement déclenche une certaine insécurité, même dans des conditions normales. Il aiguise la volonté de se protéger, de s'assurer les meilleures garanties. Il affine l'intérêt, l'esprit critique, l'espoir d'autopromotion. Il rend plus alerte sur les pouvoirs et les forces en présence. C'est une loi sociologique bien connue : dans un processus accéléré de changement, les charges négatives croissent avec les charges positives. Il y a forcément rupture des équilibres d'hier. Or, quand le terrain de base des

sécurités matérielles est trop fragile, on hésite à édifier des nouvelles structures, fussent-elles les meilleures en l'occurrence. Les secousses du sous-sol provoquent des replis sécuritaires. On retourne aux anciens réflexes comme dernière bouée. Le risque, entrevu un moment, apparaît inaccessible. On veut bien faire le saut sur un autre terrain plus prometteur, mais en même temps on veut protéger tellement ses arrières que la dynamique nouvelle du changement perd de son premier élan. À exiger autant de garanties, on emprisonne le ressort de lancement. Tout se passe comme s'il y avait deux niveaux de comportement : le premier maintient une volonté de dépassement qui devient de plus en plus artificielle ou purement intentionnelle ; le second leste la marche de poids de plus en plus lourds - craintes, soupçons, raidissements, démissions, attentisme et sécurisme. L'horizon ouvert avec lucidité et courage se referme. La chute est à la mesure de l'altitude des nouveaux espoirs créés. C'est le choc opératoire.

Voilà ce que nous constatons au moment où nous écrivons ces lignes, un an après le démarrage de l'opération réorganisation. D'une part, une compagnie qui tente de surmonter de forts déficits financiers et d'autre part, un groupe de travailleurs qui vivent aux extrêmes de l'optimisme et du pessimisme. En effet, la vaste opération leur semble permettre tous les espoirs. Ils sont prêts à brûler des étapes pour acquérir un pouvoir décisif, sinon un contrôle effectif qui fera naître un syndicalisme offensif, une promotion collective audacieuse. Leur agressivité nouvelle et radicale provoque un raidissement de la direction. Celle-ci croit avoir perdu le contrôle. Elle réaffirme maladroitement son autorité absolue de gérance. Les scénarios d'hier refont surface. Et les deux parties perdent de vue les progrès majeurs accomplis au cours des deux dernières années. La masse immergée de l'iceberg, c'est avant tout le fardeau monétaire : inflation galopante qui crée le désespoir chez ces petits salariés qui ont toujours été des *underdogs*, [161] même dans le milieu ouvrier de la région ; déficits accumulés et difficultés bancaires chez la compagnie. Ces problèmes cruciaux minent le sous-sol d'une expérience pourtant menée avec le plus de discernement possible.

C'est dans la phase décisive des changements que les parties perdent pied. Trop d'insécurités s'accumulent à la fois. Les espoirs de part et d'autre ont suivi une progression géométrique, alors que la réalité imposait son rythme quasi mathématique. Bien sûr, il y a aussi deux

interprétations idéologiques opposées de la même opération. On n'a pas assez tenu compte de ce facteur toujours présent, mais plus ou moins tenu à distance pour assurer une concertation nécessaire dans une crise qui menaçait tous et chacun. Les urgences et les échéances précipitaient les démarches, alors qu'une telle mutation commandait de bien plus longs cheminements. Même dans des cas de réorganisations plus favorisées au départ, il y a toujours eu une phase provisoire de tâtonnements, d'essais, de réalignements.

8. *Échec et espoir de relance*. Sur une base socio-économique aussi fragile, le moindre accident de parcours devait provoquer la faillite de l'opération. Or, il s'en produisit plusieurs.

Au premier chef : les *conjunctures d'une inflation précipitée* qui rendait intenable la situation de ces petits salariés. Entre les sacrifices demandés, les efforts accrus de productivité, d'une part et d'autre part, les requêtes urgentes d'une meilleure rémunération, il y avait une telle disproportion que les ouvriers de l'entreprise exigèrent un réajustement substantiel et concomitant à l'accroissement de production.

La *compagnie*, de son côté, était mobilisée par une seule préoccupation : éponger le déficit de \$1 500 000 des trois dernières années et le projet de rentabilisation échelonné sur trois ans. Elle s'attendait à une augmentation rapide et forte de la productivité, sans coût salarial autre que les maigres augmentations prévues dans la nouvelle convention collective. Or, même sur le plan technique et administratif, on ne pouvait songer à un rythme aussi accéléré. Les expériences de réorganisation, ailleurs, ont toutes montré que le décollage ne pouvait se faire dans la première année de l'opération.

La *firme de consultants*, en deçà de sa compétence technologique, véhiculait des postulats éculés d'un capitalisme rétrograde. Eue alla même jusqu'à vouloir donner à son expertise le statut d'une nouvelle convention collective que le syndicat devait accepter sans recours aux négociations habituelles. On comprend le refus radical des travailleurs devant cet impérialisme technocratique qui adoptait un point de vue exclusivement patronal et perdait ainsi toute crédibilité de neutralité. La technologie servait [162] d'unique mètre administratif, en dehors de toute considération du système social de l'entreprise, et même en

dehors d'une fonction centrale : l'établissement de politiques par la gérance ou par la communauté de travail.

Le *syndicat*, en défendant un système d'équipes de travail semi-autonomes, voulait en finir avec un régime de poste de travail et de bonus, qui favorisait non seulement un individualisme quotidien, mais aussi une concurrence malsaine entre les travailleurs. Les représentants syndicaux insistaient aussi pour que les changements ne soient pas effectués avant que toutes les parties aient en main l'ensemble des expertises de réorganisation, et surtout avant l'établissement de politiques où le syndicat, de par la négociation collective, aurait acquis certains droits de regard et même de codécision. Or, ce ne fut pas le cas. Les travailleurs ont accusé la compagnie de retourner aux vieux réflexes : « *non pas des collaborateurs mais des exécutants* ».

Autre pierre d'achoppement . le *comité de gestion* dont nous avons déjà décrit le rôle. La compagnie voulait en faire un pur organe de consultation, contrairement à la lettre et à l'esprit de l'article 19 de la convention collective. On n'invente pas un nouveau modèle social de travail en un tour de main. Il aurait fallu au moins deux ou trois ans pour roder ce genre d'organisme assez neuf en Amérique du Nord.

Enfin, *l'arrivée d'une centaine de jeunes* changeait l'échiquier social de la communauté de travail. Il devenait de plus en plus évident que les jeunes n'acceptaient pas le système industriel de travail. Un problème qui se retrouve un peu partout ailleurs. Les praxis d'auto-éducation collective sont en contradiction avec les praxis de travail centrées sur l'exécutant individuel à un poste donné.

C'est ainsi qu'au printemps 1974, les choses commencèrent à se gâter. À la fin du mois de mai, le syndicat demande une réouverture de la négociation collective, particulièrement en vue d'une indexation des salaires au coût inflationnaire de la vie. Il insiste pour affirmer sa volonté d'être partenaire de plain-pied dans la réorganisation. Il demande une intervention plus poussée des gouvernements.

Fermeture de l'usine. Le 30 mai, le syndicat demandait officiellement à la compagnie la réouverture de la convention collective. Le 31 mai, la direction répondait qu'il fallait clarifier, d'abord, la situation actuelle de la réorganisation et savoir si les démarches actuelles pouvaient aboutir. Elle posait la question : est-ce que le syndicat veut que

la réorganisation se fasse sur la base de rémunération horaire ou sur la base de taux à la pièce ?

[163]

Au cours de la première semaine de juin, il y eut un ralentissement de production. Le syndicat voulait marquer ainsi l'importance qu'il attachait à la réouverture des négociations.

Le 7 juin, la compagnie fermait ses portes. Elle motivait sa décision ainsi :

- difficultés financières majeures ;
- exigences inacceptables du syndicat : tensions insurmontables, refus du taux à la pièce, insuffisance de productivité, impossibilité d'envisager de nouvelles augmentations de salaire.

Par ailleurs, la compagnie se disait ouverte et prête à « recevoir une offre d'achat ou de location de son usine, et cela « à des conditions plus que raisonnables ».

Plusieurs réunions entre les gouvernements, la compagnie et le syndicat eurent lieu après la fermeture pour préciser les points suivants

- mise sur pied d'un comité de reclassement ;
- implications du Bill 49 en pareil cas :
 - justification de la fermeture,
 - formalités d'assurance-chômage, d'assurance-maladie, de préretraite, etc. ;
- démarches pour envisager diverses solutions de relance de l'entreprise sur une autre base.

Le syndicat, après avoir manifesté son désaccord face au geste de la compagnie et sur ses motivations de fermeture, a réuni les travailleurs de la firme pour deux journées d'études autour des trois item ci-haut mentionnés.

La réaction du syndicat. Le syndicat commença par dénoncer la compagnie qui, tout en manifestant une ouverture pour une location ou une vente aux travailleurs eux-mêmes, faisait porter sur leur dos la charge de la fermeture. Le Bill 49, dans l'article 45A, permet à une firme de fermer ses portes pour raison de force majeure ou à cause d'imprévu.

Voilà un exemple de législation qui permet de justifier n'importe quel abus dans de telles circonstances. C'est ainsi que la compagnie pouvait éviter l'avis de licenciement de quatre mois. Une autre législation aussi ambiguë permettait aux fonctionnaires locaux de refuser l'assurance-chômage aux travailleurs mis à pied. Il fallut des pressions pour obtenir gain de cause ici. La réaction syndicale se fit de plus en plus exaspérée. Tels ces propos :

[164]

« La fermeture de l'usine, c'est un véritable crime commis contre 425 travailleurs qui, pendant 10, 20, 30 et 40 ans, ont donné le meilleur d'eux-mêmes pour faire vivre cette entreprise. La fermeture, c'est une gifle qu'infligent à toute la classe ouvrière québécoise des patrons qui se débarrassent de travailleurs comme de déchets inutiles, après leur avoir soutiré tout ce qu'ils pouvaient. »

« Cette fermeture est d'autant plus inacceptable que les travailleurs de cette usine de textile ont consenti des sacrifices énormes pour qu'elle vive. En 1972, les travailleurs sont allés jusqu'à occuper l'usine pour obliger la compagnie à la maintenir en opération et à la moderniser. Depuis ce temps, les travailleurs ont participé activement à la réorganisation et à la modernisation de leur usine. Ils ont consenti, même s'ils ont des salaires de crève-faim, à limiter leurs revendications salariales pour ne pas compromettre la réorganisation de l'usine. »

« Le ministre du Travail et celui de l'Industrie et du Commerce doivent se faire entendre. Le gouvernement n'a pas le droit de se laver les mains ; il n'a pas le droit d'accepter comme inévitable la fermeture. Près de \$200 000, pris dans les fonds publics, ont déjà été investis dans la réorganisation de l'usine ; il est prouvé qu'elle peut être rentable. Le gouvernement du Québec doit intervenir vigoureusement pour que cette usine soit remise en marche dans les plus brefs délais. »

« Depuis 30 ans, les travailleurs de l'usine ont dû mener sept grèves pour conserver un minimum de dignité. Ce n'est pas vrai que toutes ces luttes et tous ces sacrifices seront balayés ainsi, un beau matin, parce que la compagnie a décidé de mettre un cadenas sur la porte, sans aucun avertissement. »

« Nous sommes décidés à ne pas accepter comme inévitable la fermeture. Le mouvement ouvrier québécois doit soutenir notre lutte. »

Considérant que nous, travailleurs, avons opté, il y a déjà plus d'un an, pour la réorganisation de notre usine.

Considérant que c'est en pleine connaissance de cause et sous la foi de rapports techniques que nous avons pris cette décision.

Considérant que nous étions déjà conscients des grandes lignes de réorganisation nécessaire pour rendre l'usine viable.

Considérant que nous, travailleurs, avons montré notre bonne foi et offert notre entière coopération, dans le respect de nos droits fondamentaux.

Considérant que nous avons mis le meilleur de nous-mêmes, dans l'espoir de redonner à notre milieu de travail un essor raisonnable et possible.

[165]

Considérant que la décision de fermeture de la compagnie a été prise de façon unilatérale - injuste et odieuse, compte tenu de notre engagement sincère dans l'opération de modernisation.

Considérant ces faits et constatant aujourd'hui tous ensemble que la cause fondamentale de la fermeture de notre usine réside principalement dans une administration incompétente et erratique ;

que les fonctions importantes de programmation et de contrôle de la production ont été insuffisantes ;

que les lignes d'autorité dans l'entreprise étaient mal définies et souvent contradictoires.

C'est pour ces raisons que nous rejetons l'entière responsabilité de la fermeture sur l'ancienne administration de notre usine.

Devant un tel état de faits que nous connaissions et qui a été confirmé en grande partie par les expertises.

Nous sommes convaincus que l'usine peut être rentable à condition :

- de planifier et programmer la production,
- de mieux contrôler la production et la qualité des matières premières et des produits, de procéder à des améliorations techniques de l'équipement,
- de repenser un système d'évaluation de la capacité de production des machines et des travailleurs et que ceci soit fait avec les travailleurs et sous leur contrôle,
- d'établir une gestion autonome de l'usine locale par rapport à celle de Montréal,
- de doter l'usine d'un service efficace de mise en marché.

Pour ces considérations il est recommandé que nous, travailleurs, entreprenions immédiatement et collectivement la bataille pour la réouverture de notre usine et que nous menions notre lutte dans la solidarité la plus forte que nous ayons exprimée jusqu'ici. ,

Nous devons nous battre en allant chercher le plus d'appuis possibles pour enfin bâtir un nouveau milieu de travail que nous pourrions contrôler.

Initiative de relance Les travailleurs commencèrent à sonder les diverses possibilités de relance de l'entreprise sur une autre base. Ils avaient l'avantage de posséder de solides études techniques et financières sur l'entreprise, études que la firme de consultants venait tout juste de terminer. Voici les six scénarios possibles envisagés par les ouvriers, au cours des journées d'évaluation qui suivirent la fermeture.

[166]

Formule 1. La location publique

Le gouvernement du Québec pourrait louer l'usine, avec option d'achat, pour procéder à la réorganisation.

L'usine est gérée par un administrateur nommé par le gouvernement.

Rôle du syndicat. Le syndicat pourrait poursuivre son rôle actuel au comité consultatif.

Place et conditions des travailleurs. Le rajustement et l'indexation des salaires doivent être décidés avant la location.

Les travailleurs seraient consultés selon les habitudes actuelles.

*Formule II. Location conjointe -
Gouvernement et travailleurs*

Le gouvernement et les travailleurs louent conjointement l'usine, avec option d'achat.

Le gouvernement est seul responsable des risques financiers

ou

La ville se porte responsable pour les travailleurs de la moitié des risques.

Cogestion. Dans la location conjointe, la gestion entière de l'usine se fait conjointement ; c'est la cogestion.

La cogestion, au conseil d'administration de l'usine, veut dire que la moitié des membres représentent le gouvernement et l'autre moitié les travailleurs.

Dans le cas où la ville assume les responsabilités financières pour les travailleurs, elle pourrait être présente au conseil d'administration, parmi les représentants du gouvernement.

Place et conditions des travailleurs. Dans cette deuxième optique, les travailleurs seraient appelés, au niveau de leur département, à être associés à toutes décisions concernant les changements à faire et la production à exécuter.

Les représentants des travailleurs au conseil d'administration devraient prendre leur mandat auprès des travailleurs et répondre régulièrement de ce mandat.

Formule III. La nationalisation
Le gouvernement achète l'usine

Gestion A. Le gouvernement nomme un conseil d'administration où certains travailleurs peuvent siéger

ou

[167]

B. Le gouvernement fait gérer l'usine par la S.G.F.

ou

C. Le gouvernement peut établir la cogestion (il ne l'a jamais fait).

Rôle du syndicat. Dans A et B, le rôle du syndicat demeure ce qu'il est actuellement.

Dans C, il s'associe à la cogestion et continue à représenter les travailleurs par la convention collective.

Place des travailleurs. Dans A et B, le rôle des travailleurs demeure ce qu'il est.

Dans C, les travailleurs seraient appelés à participer aux décisions concernant à la fois la production et la réorganisation.

Formule IV. La coopérative de production

Les travailleurs deviennent les propriétaires de leur usine, selon le principe un homme, un vote.

La coopérative achète l'usine et élit un conseil d'administration qui gère l'usine.

Place des travailleurs. Par l'assemblée générale de la coopérative, les travailleurs ont le plein contrôle de leur usine.

Rôle du syndicat. Le syndicat forme une entité juridique distincte et continue à surveiller et à défendre les conditions de travail.

Note. La mise en marché demeure entièrement entre les mains des travailleurs.

Formule V. La propriété conjointe - entreprise privée et travailleurs

Dans cette formule, des individus achètent la moitié ou plus des actions et les travailleurs achètent l'autre partie des actions.

L'entreprise est une société à actions et a le statut juridique d'une entreprise privée (ex. : Tembec - Témiscamingue).

Le conseil d'administration est formé, selon le partage des actions, entre les individus (capitalistes) et les travailleurs regroupés dans une corporation à but non lucratif.

Rôle du syndicat. Demeure le même : consultatif.

[168]

Place des travailleurs. Les travailleurs regroupés en corporation prendraient, lors de leur assemblée générale, les décisions pour les politiques de production et de réorganisation que véhiculeraient leurs représentants élus au conseil d'administration.

Note En cas d'achat, les travailleurs devraient fournir une mise de fonds correspondant à la valeur des actions qu'ils voudraient contrôler.

*Formule VI. La propriété mixte - gouvernement -
Entreprise privée*

Selon cette formule, le gouvernement s'associe avec une entreprise privée pour louer ou acheter l'usine.

Rôle du syndicat. Reste le même - il est consulté sur la réorganisation.

Place des travailleurs. Reste la même - ils sont consultés à l'occasion.

Conditions de travail. Prérequis : Indexation et rajustement des salaires.

Trois expériences québécoises. Les travailleurs furent d'abord informés sur trois expériences québécoises :

a. D'abord la cartonnerie coopérative de Cabano dont la construction débutait à l'été 1974, au coût de \$17 millions avec la participation de Québec et d'Ottawa. Deux cents travailleurs permanents, cent à l'usine et cent autres en forêt. En plus des deux gouvernements, il y a participation financière de la population locale, des papiers Cascades, de la Société d'investissement Desjardins, de Rexfor et de la Société de développement industrielle.

L'acheminement vers cette solution a pris quatre ans. Mais il ne faut pas oublier qu'il s'agissait d'une première expérience. Celle-ci bouleversait les schèmes reçus du monde industriel capitaliste. Les travailleurs ont dû lutter violemment contre l'empire K. C. Irving. Puis, suivirent de longs débats avec les gouvernements qui tentèrent de décourager toute percée de type coopératif, dans le domaine de la production, chasse-gardée des grands intérêts privés. Étrange contrat « social » qu'évoquaient certains politiciens libéraux. Mais allait-on laisser pourrir cette population comme du « bois debout » ? Après des

années d'exploitation honteuse, les pouvoirs d'hier voulaient se retirer les mains nettes et les bourses pleines. Mais un certain éveil de la conscience québécoise devait alerter les autorités gouvernementales. Après tout, l'exception ne menacera pas la règle.

L'empire précité perdait son droit de coupe en forêt. Des études de relance commençaient. La population locale ramassait trois quarts de million. Rexfor y ajoutait un substantiel prêt sans intérêt. Plus de 70 000 [169] personnes de la région participaient à cette corvée inédite qui devait déboucher sur la construction d'une cartonnerie pouvant produire 150 000 tonnes de cannelure par année.

Les compagnies canadiennes virent le danger. Domtar et C.I.P. particulièrement, dans le cadre de la puissante Canadian Pulp and Paper Association, tentaient d'arrêter l'opération. Les gouvernements firent marche arrière un moment. Mais les élections d'octobre 1972 eurent un effet de déblocage. Le gouvernement fédéral consentit à la plus forte subvention de son histoire, par le truchement du ministère de l'Expansion régionale (M.E.E.R.). De même l'État québécois y alla d'un large appui financier. Les études affirmant la rentabilité du projet permettaient ce risque.

Pendant ce temps, les travailleurs et la population locale plaidaient pour une authentique participation au projet ; la pression n'était pas sans fondement puisque les négociations en cours se faisaient pratiquement sans les « gens de Cabano ». Pourtant ces citoyens avaient mis en place de solides structures de participation.

L'affaire traîne en longueur au cours de 1973. Les représentants du gouvernement disent qu'ils négocient le couteau dans le dos. Tour à tour, les rapports Déom et Saulnier mettent en cause le comité de négociation, l'inefficacité de l'organisme central : la Société populaire des pâtes et papiers du Québec (S.P.P.P.Q.), et la fiabilité de la firme acheteuse (belge) Sybeta. Un nouveau rapport Saulnier réduit les dimensions du projet initial. Le ministre de l'Industrie à Québec semble vouloir reculer. « Il en a coûté un million pour fermer le dossier Cabano-Sybeta. »

Un promoteur privé se présente : « Les Papiers Cascades Inc. » Un capitalisme d'ici quoi !

Tragique dérive des premières visées. Serait-ce le résultat du *lobbying* soutenu du cartel *canadian* des pâtes et papier ? Inexpérience des « comités populaires » ? Incapacité ou refus idéologique des gouvernements face à ce genre de solution collective cogestionnaire ? Stérilité d'une certaine technocratie ? Conséquence d'une longue aliénation historique du territoire et des biens de la population québécoise ? À tout événement, Cabano pose un problème de fond, le même que présente une fermeture d'usine comme celle qui nous concerne ici. Si la même foulée continue, la majorité des Québécois connaîtront une dépendance et une régression socio-économiques toujours plus cuisantes. Qui sait si l'initiative des premiers pionniers n'a pas à se transmuter dans une autre entreprise historique de prise de possession du territoire et des ressources, dans des perspectives nouvelles ?

[170]

L'affaire Cabano a fait son chemin. Malgré les atermoiements, et grâce à des conjonctures économiques favorables, le projet est mis en marche à l'automne 1974. Première percée, peut-être, d'un mouvement historique « à long terme ».

b. À l'inverse, Sogefor, dans la région de Mont-Laurier, connaît un certain échec. Les travailleurs ont dissous leur coopérative à cause du peu de collaboration de la société générale de financement (S.G.F.), du gouvernement et de *l'establishment* local. On sait, par exemple, que le ministère de l'Industrie avait refusé la représentation de deux travailleurs sur le conseil d'administration qui surplombe la coopérative de production. Une tutelle déguisée où les cinq membres sont pratiquement nommés par le gouvernement. On est loin du nouveau modèle socio-économique prévu au début. Un autre rappel à un certain réalisme politique et historique quand il s'agit de changements profonds. Les travailleurs de Mont-Laurier font un pas en arrière, peut-être pour mieux bondir. L'absence de véritable politique forestière qui a perduré tout au long de l'histoire du Québec, se fait sentir ici. Les travailleurs ne veulent pas être tenus responsables de certains échecs qui dépendent vraiment de cette longue démission de nos pouvoirs politiques. Ils veulent forcer les gouvernements et l'opinion publique à évaluer plus sérieusement les résultats du capitalisme résiduel que le Québec a entretenu depuis longtemps. Quel est le sérieux des projets

de développement annoncés par les pouvoirs politiques en place ? Par exemple, le complexe industriel commercial agro-alimentaire du ministre de l'Agriculture. C'est une farce aux yeux du cabinet québécois et des cercles financiers. Mais l'opportunisme libéral encourage l'illusion de changements d'orientation. Il berce la population de pseudopromesses d'autodéveloppement. Il s'approprie le profit de certaines expériences coopératives heureuses à Manseau ou à Granby. Mais des expériences comme celles de Cabano, de Sogefor ou de Tembec, touchent au coeur le contrat libéral entre les grands pouvoirs. Échec ici, succès là-bas, chacune des expériences a son fer de lance politique, si on sait aller au bout de leur signification. Sogefor s'enlise. Tembec grandit.

c. On peut qualifier d'heureuse la percée de Tembec au Témiscamingue. Il s'est passé beaucoup de choses depuis la fermeture en 1972 de la C.I.P. (Compagnie internationale de papier). Sans doute les conjonctures du temps étaient mauvaises : surproduction de papier, fluctuation désavantageuse du dollar canadien, etc. D'anciens administrateurs de la C.I.P. ont fait alliance avec les travailleurs de l'usine pour une relance qui, aujourd'hui, porte ses fruits. Après quelques mois d'opération efficace, le conseil d'administration vient d'adopter un programme triennal de modernisation de \$16 millions. Il espère atteindre une production de 700 tonnes par jour, d'ici deux ans (de 150 000 tonnes à 250 000 annuellement).

[171]

Le ministère de l'Expansion économique régionale vient de verser \$2 millions à la société Tembec, de Témiscamingue, dans le cadre d'une subvention de \$4,5 millions, annoncée l'an dernier (1973).

Cette somme doit servir à la modernisation de la machinerie de l'usine de production de pâte au bisulfite blanchie.

« À la suite de négociations avec les diverses instances gouvernementales, les anciens employés de la C.I.P., avec l'aide d'un groupe d'administrateurs et du gouvernement du Québec, ont formé la société : Les Produits forestiers Tembec. »

Québec est le principal bailleur de fonds. La société de récupération forestière a placé \$2,5 millions dans le capital-actions et a engagé

\$10 millions dans la filiale forestière. En contrepartie, Rexfor a droit de nommer quatre des neuf représentants au conseil d'administration. Le ministère de l'Industrie a accordé \$5,4 millions en subventions. Divers investissements privés ont investi \$2,5 millions. Les employés et la population, \$600 000 ; et les 4 ex-administrateurs \$105 000.

Jusqu'ici l'opération est un succès. L'entreprise a même acheté une nouvelle usine. Les neuf premiers mois d'activité affichent des résultats incroyables. Un taux de rendement de 30% sur le capital investi, grâce à des conjonctures économiques favorables. Le prix du papier au sulfite a bondi de façon beaucoup plus forte que le prix du papier journal. Et si on avait cru les experts financiers, il y a deux ou trois ans ! Beaucoup reste à faire. Le rôle de l'État est encore très discrétionnaire. Les leaders locaux en sont encore au rodage de leur politique d'intervention. On ne transforme pas, du jour au lendemain, un fief entièrement contrôlé par un monde financier anglo-saxon. Il a fallu composer avec des ex-administrateurs. La population n'a pas encore oublié les 50 années payantes de la C.I.P. qui s'est retirée sans assumer ses responsabilités sociales. Les 25% d'anglophones de la place exercent encore une certaine emprise.

On est encore loin d'un « pouvoir ouvrier » d'ici. Les travailleurs n'ont pas leur propre représentation sur le conseil d'administration. Le centre de gravité reste dans les mains des quatre ex-administrateurs qui connaissent bien, avouons-le, leur métier. Leur leadership a été déterminant, non seulement pour la gestion interne mais aussi pour l'insertion dans les circuits internationaux. Les travailleurs commencent à s'intéresser à certains mécanismes de contrôle. C'est une première brèche qui pourrait bien s'élargir. Leur première participation a soulevé des aspirations qu'on ne saurait réprimer longtemps. À moins qu'ils consentent à se laisser « marginaliser ». L'État québécois qui a fort investi dans l'opération devra sortir de sa passivité pour exercer un droit de regard sur cette expérience [172] qui concerne le public et ses fonds collectifs. C'est peut-être par ce premier biais que les travailleurs pourraient changer des règles de jeu qui risquent de continuer dans le plus pur sillage du capitalisme.

Les débats de fond. Ces trois expériences furent discutées par les travailleurs. Puis ils procédèrent à l'évaluation des six scénarios pré-

sentés plus haut. Ils choisirent le deuxième : location conjointe - gouvernement - travailleurs. Et ils décidèrent de se mettre en marche pour finaliser et réaliser ce choix.

On insista beaucoup pour remettre en cause les dispositifs gouvernementaux tout tournés vers le reclassement individuel. *Après leur expérience de solidarité et de concertation, ces travailleurs ne voulaient plus de ces solutions libéralistes étrangères aux collectifs humains noués pendant des décennies.* Il ne faut pas se leurrer sur les équipements collectifs publics d'aide à la main-d'œuvre. Ils aboutissent en définitive à isoler l'individu travailleur de ses solidarités de milieu ou d'entreprise. N'est-ce pas sur cette base que le reclassement et le recyclage s'opèrent ? Même dans le cas de la formation en industrie, même aussi dans des perspectives de polyvalence, c'est toujours le poste individuel de travail qu'on vise. Disons, d'abord, la pauvreté navrante des solutions officielles en matière de philosophie sociale du travail. D'où la difficulté d'arracher aux gouvernements des politiques véritables pour les collectifs humains au travail.

Sogefor, Cabano et Tembec témoignent de la réticence des pouvoirs actuels devant des solutions qui sortent des sentiers battus. On en fait des cas exceptionnels pour mieux les neutraliser. Mais ces initiatives où l'on a forcé la main des gouvernements, charrient une remise en cause du système économique, une façon originale de poser différemment les problèmes fondamentaux, et enfin des modèles socio-économiques qui dénoncent, par eux-mêmes, l'inhumanité des vieilles solutions libérales avec leurs concessions opportunistes et à court terme.

Voici en l'occurrence une communauté de travail avec une moyenne de 17 ans d'ancienneté. Une main-d'œuvre compétente, loyale, besogneuse, désireuse de continuer son travail dans le tissu social qu'elle s'est constitué, durant des décennies de travail soutenu. Aujourd'hui, va-t-on atomiser, éparpiller ces travailleurs, d'ailleurs difficilement reclassables ? En haut lieu, on semble ignorer les drames de ce genre de main-d'œuvre qui a pratiqué une loyauté de dizaines d'années.

Cette loyauté deviendrait-elle, tout-à-coup, un handicap ? Ne sacrifie-t-on pas une valeur de plus en plus rare dans notre société ? Les belles considérations sociologiques sur la mobilité sociale, géographique ou autre ont un goût de cendre chez ceux qui, par leurs sacrifices,

ont assuré une [173] certaine stabilité à l'entreprise. Cette sorte de fidélité sociale, cette communauté de travail (si rare aujourd'hui) ne pèseraient donc pas dans la balance ! Est-ce que les gouvernements préfèrent payer un million de dollars, en prestations sociales, à des individus humiliés, dévalorisés alors que ce million suffirait pour une relance sur une autre base ?

Ces questions nous ramènent à notre interrogation centrale. *Quelle place effective accorde-t-on au travail et aux travailleurs eux-mêmes dans l'économie et dans la société actuelle ? Il est temps que gouvernements et citoyens commencent à réviser radicalement l'échelle de valeurs qu'impose le régime économique actuel. Oserons-nous avouer que l'argent reste encore le maître des hommes et le seul fondement décisif des pouvoirs en place ? Le problème de cette entreprise va se poser de plus en plus dans des centaines d'autres cas. Après avoir participé intensément à cette expérience, j'ai acquis la conviction que notre société, nos gouvernements et nos institutions actuels retardent d'une façon irresponsable, non seulement la réorientation profonde de l'économie, mais aussi la mise en place de solutions collectives d'une inspiration autre que celle d'un capitalisme asocial qui arrive à un cul-de-sac dramatique.*

L'échec provisoire de cette courageuse communauté de travailleurs pourrait bien être un des déclencheurs d'une prochaine lutte gigantesque entre le capital et le travail. Quant à leurs expériences positives de nouveaux modèles collectifs d'organisation du travail, elles feront bien leur chemin anticipateur d'un autre style d'économie et de société. À son Congrès de 1974, la C.S.N. retournait aux sources du mouvement ouvrier. « La politique commence au travail. » Ce lieu doit être le terrain le plus décisif des luttes ouvrières. La négociation collective n'est pas, en soi, un pur instrument enfermé dans le syndicalisme d'affaire. Elle peut porter de nouveaux modèles socio-économiques et même politiques. Après avoir suggéré une contestation globale du régime libéral, le leadership syndical revient à des objectifs un peu plus opérationnels : « Contester le pouvoir là où il s'exerce le plus près de nous, au travail. » Le milieu de travail devient le lieu d'intégration des trois fronts ouverts par le syndicalisme durant les dernières années.

J'y vois un retour aux sources du mouvement ouvrier. Et j'espère que ce tournant n'est pas un vœu pieux du congrès. Un certain syndicalisme n'a pas tellement fait preuve de réalisme et de sens politique

chez nous. Il a perdu beaucoup de crédibilité même chez les travailleurs, particulièrement chez les petits salariés. Même récemment, les centrales syndicales réclamaient une base d'indexation des salaires, qui ignorait encore les profondes inégalités entre les groupes de salariés. Drôle de socialisme ! On ne peut se gausser du fait que 6 000 nouveaux syndiqués à la C.S.N. [174] soient des petits salariés. Un bien faible pourcentage de cette large couche de travailleurs défavorisés et si peu protégés sur le plan syndical ou professionnel. Malgré ces longs déficits et incuries, saluons, comme un signe des temps, le tournant du syndicalisme québécois vers une nouvelle dynamique sociale et politique du travail. Mais voyons aussi le chemin énorme à parcourir. La fermeture de cette usine en témoigne. Les nouveaux modèles visés doivent être resitués dans l'axe-travail qui a fédéré historiquement les diverses composantes de l'action ouvrière.

9. *Réouverture, un essai d'autogestion.* Ces débats qui ont suivi la fermeture de l'usine, s'accompagnaient d'une nouvelle action collective pour la relance de l'entreprise sur une autre base. Des six hypothèses de travail discutées, on se rappelle que les travailleurs ont retenu celle d'une location de l'usine, avec appui technique et financier des gouvernements au départ. À leurs yeux, ce pourrait être une nouvelle brèche pour la socialisation des moyens de production. Soixante-dix rencontres d'information, d'étude et de programmation vont jaloner cette longue démarche complexe d'une communauté de travail qui se met en frais d'élaborer un nouveau projet industriel. Jusqu'ici, l'autogestion de la lutte permettait certains contrôles extérieurs sur l'exercice de pouvoirs qui laissaient les travailleurs à la marge des grandes décisions. Tout contrôle de ce genre est précaire, si la source du pouvoir leur échappe complètement. Par ailleurs, comme en Yougoslavie, les travailleurs de l'usine se sont vite rendu compte de l'irréalisme d'un pouvoir direct où « tous décident de tout en toutes circonstances et à tous les niveaux de l'organisation ». Nous allons voir comment cette communauté de travail, avec la centrale syndicale et ses experts, va construire une politique et une stratégie extrêmement intéressantes pour l'avenir du mouvement ouvrier.

À la suite de la fermeture, la communauté de travail a donc cherché de nouvelles voies. Elle a d'abord obtenu, du service d'assurance-chômage, un statut collectif de recherche d'emploi. C'était une première.

re victoire contre l'isolement, l'atomisation et la faiblesse de recours chez l'individu chômeur. Le syndicat a mis en branle un ensemble de services de soutien, d'éducation et d'action de la communauté de travail.

À l'automne 1974, la compagnie et le syndicat s'entendent pour une opération de deux mois. Il s'agit d'usiner le matériel qui restait au moment de la fermeture, et de compléter les commandes des clients de la compagnie. Les ouvriers vont faire, à cette occasion, une expérience provisoire d'autogestion du travail. Ayant déjà leurs prestations d'assurance-chômage, les travailleurs constituent un fonds d'entraide et d'études pour la relance éventuelle de l'usine sur une autre base. La productivité s'accroît et l'expérience [175] connaît un succès inattendu. Pendant ce temps, les études de rentabilité débouchent sur des résultats positifs. Les négociations se poursuivent entre le gouvernement, la compagnie et le syndicat. Celui-ci songe à une location-test d'une ou de deux années. Il compte sur l'aide du mouvement coopératif et de la S.D.I. (Société de développement industrielle). La réouverture, selon les études, exigerait un fonds de roulement de \$1,5 million. D'aucuns se demandent même si le gouvernement ne pourrait pas envisager l'établissement d'un secteur public témoin et fort dans l'industrie québécoise du textile. Le Québec fournit déjà 25% des produits textiles utilisés au Canada. Voilà où en est cette communauté de travail au début de 1975.

Leçons d'une première expérience d'autogestion. Mais ne glissons pas trop vite sur ce qui vient de se passer. La corvée de l'automne 1974 a permis une première expérience d'autogestion du travail. Les ouvriers avaient à fabriquer une quantité déterminée de produits finis avec le matériel qui restait dans l'usine ; la compagnie remettait alors un montant de \$140 000 dollars. Tout le processus d'organisation de travail et de production était complètement remis aux travailleurs eux-mêmes.

Ceux-ci vécurent cette expérience dans un climat tout à fait nouveau. Pour la première fois, ils se retrouvaient dans un véritable contexte de solidarité au cœur de l'exercice quotidien de leur travail. Ils n'étaient plus dans cette fausse compétition qui trop souvent les dressait les uns contre les autres : bonus, appropriation du meilleur matériel, faveurs du contremaître, bataille de postes, individualisme, « bumpage », etc. Ils n'avaient plus peur d'apporter des suggestions

pour améliorer la production. Ils s'entraidaient avec confiance. Ce n'était pas un mince acquis, quand on songe à l'atmosphère globale de méfiance qui existait même entre compagnons de travail dans le système d'hier, dans cette usine comme dans bien d'autres milieux de travail. Partie prenante d'un projet collectif, chacun se sentait valorisé comme agent responsable du chantier commun.

Après avoir participé à la division des tâches, à l'organisation de la gestion, à l'établissement des normes et des contrôles de productivité dans leur propre secteur et indirectement pour l'ensemble du processus, les travailleurs se sentaient à la fois plus intéressés et plus responsables.

La plus-value de la productivité et du rendement avait désormais un sens non seulement individuel, mais aussi collectif. On posait des gestes qui auraient été impensables autrefois : aider un confrère qui était en retard, réparer une machine, entraîner un plus jeune pour améliorer sa compétence. Retenons quelques remarques significatives : « On sort plus d'ouvrage qu'avant, de meilleure qualité et avec moins de fatigue. » Et cette autre : « Pas seulement l'entreprise privée peut réaliser de grandes [176] choses, nous aussi. » Quand je lis des études et des expérimentations récentes sur les motivations et la satisfaction au travail, je ne retrouve pas ce qu'il y a de plus profond dans cette expérience : ni son « milieu humain », ni sa dynamique interne, ni ses nouveaux rapports sociaux. Tout se passe, comme si l'autogestion - vue souvent comme une utopie inaccessible - devenait une sorte de réalité normale dans une organisation sociale vraiment humaine. On n'y voit plus les questions de pouvoir, de productivité et de profit de la même façon. Bien sûr, il s'agit d'un essai provisoire et circonscrit. Mais l'idée d'autogestion n'est plus abstraite ou rêvée. Elle a des mains et un visage concrets. Tout à coup, elle apparaît « étrangement familière » et l'on se demande comment on a pu la repousser comme un possible lointain, pour ne pas dire inaccessible. Non pas qu'elle soit facile à réaliser, comme nous le verrons. Elle appelle un profond bouleversement mental, social et culturel tout autant que technique et économique.

Tricofil. Après la corvée, les travailleurs se sont tournés encore plus résolument vers le projet de location qu'ils avaient déjà esquissé. En janvier 1975, ils commencent à élaborer la constitution d'une nouvelle compagnie, avec l'aide de C.O.S.E. (Centre d'organisation scien-

tifique de l'entreprise). Elle s'appellera la société populaire Tricofil Inc. Cette première expertise dégage un premier profil d'avenir qu'on envisage possible mais difficile :

« Tricofil est une usine intégrée qui produit à la fois sa matière première (tissus-tricot) et qui la transforme en vêtement. Le chiffre de vente antérieur était de plus de \$5 millions. Le vêtement représente environ 70% de ses ventes. Les importations actuelles pourraient créer des difficultés à Tricofil si la société populaire était limitée à la vente de tissu. Mais ce n'est pas le cas et les spécialisations de Tricofil dans la ratine, et la ratine de velours entre autres, lui permettent de ne pas être concurrencée par les importations de ces tricots. Il y a d'ailleurs une grande pénurie sur le marché pour ces tricots. Et la capacité de production peut atteindre plus de 4 millions par an, seulement dans ces deux types de tricot. C'est donc un projet de Tricofil que d'orienter une partie de sa production dans ces spécialités. Pour ce qui est de la ligne de mode (vêtements), les importations, comme on l'a constaté, ne sont pas aussi importantes que dans le textile et la capacité de vente est davantage reliée à la capacité de consommation de la population. Il suffit à ce niveau de développer des vêtements « à la mode » et d'avoir beaucoup d'agressivité pour vendre ces produits dont la qualité est déjà reconnue sur le marché.

« En somme, Tricofil peut échapper à la concurrence étrangère dans les tissus, en spécialisant sa production et reprendre sa place sur le marché de la mode. La croissance du secteur en 1975 est estimée à 2% environ par rapport à 8 % l'an dernier.

[177]

« C'est une situation qui se rapproche de la stagnation et qui implique que pour conserver sa place sur le marché, il faille démontrer autant d'agressivité que les concurrents ; et sur ce plan, les travailleurs de Tricofil ont démontré éloquemment leur conviction et leur volonté de relever ce défi. »

Mais il reste bien d'autres difficultés. Telles les tractations avec la compagnie qui possède encore l'usine et ses équipements. À la fermeture, le syndicat avait accumulé de nombreux griefs qui, en termes monétaires, représentaient une somme impressionnante. Ce litige allait servir de *bargaining power* dans les ententes éventuelles pour un bail de location. Au début de février, les premières bases de la loca-

tion sont posées. Il s'agit d'un accord provisoire, avec garanties de part et d'autre, en attendant la signature décisive d'un bail de 24 mois, à la fin d'avril 1975. Mais les travailleurs font face au problème d'un certain capital de départ. Ils ont besoin de l'aide du gouvernement. Ils savent que le ministère de l'Industrie à Québec s'est montré très distant tant pour établir les responsabilités de la fermeture que pour une collaboration à une relance de type autogestionnaire. Ce serait un autre précédent qui menacerait les règles du jeu de la philosophie et de la politique capitalistes.

Il fallait donc de fortes pressions pour ouvrir la voie. Les travailleurs ont exposé leur projet à l'ensemble de la population locale. Bientôt, près de 10 000 signatures de citoyens appuyaient le projet. L'opinion publique était alertée par les médias. Le 11 février, la société populaire Tricofil Inc. a été approuvée par le ministère des Corporations et des Institutions financières du Québec. Et le 14 février, le ministère de l'Industrie consentait à prêter les \$51 000 dollars dont la communauté de travail avait besoin pour la première entente avec la compagnie. À partir du 1er mars, les travailleurs devenaient « locataires officiels » de l'usine.

Les deux prochains mois seront consacrés à la construction des nouvelles structures de la Société. On entre donc dans l'usine pour procéder à diverses opérations : nettoyage, réparations d'équipement, réaménagement des structures physiques, test de processus de production et redéfinition des tâches en fonction des nouvelles méthodes de travail, déjà décrites dans cet ouvrage. Par exemple, le rôle du « premier homme » dont nous avons déjà parlé. Après l'élection des premiers hommes, c'est autour de ce nouveau leadership dans les équipes de travail qu'on va préciser certains points essentiels sur l'organisation du travail, sur les programmes et les méthodes de production, sur les fonctions de contrôle, sur l'adaptation de la main-d'œuvre, sur les politiques d'achat et de vente en amont et en aval de la production, bref sur l'acheminement nécessaire à un plan de réouverture. [178] Le groupe C.O.S.E. de consultants accompagnait la communauté de travail dans cette vaste opération de mise au point. Mais les travailleurs gardaient le leadership décisif.

Dès la constitution de la nouvelle société, un comité provisoire d'administration a été mis sur pied. Des critères d'élection ont été établis, par exemple : au moins cinq ans d'ancienneté, compétence recon-

nue, qualités de leadership. Pour le moment, seuls des travailleurs de l'usine peuvent être candidats. Mais on établira, plus tard, des normes plus concrètes quand on procédera à la rédaction de la charte de Québec. On trouvera à la page suivante le premier organisme de cette organisation de transition.

Le rôle du syndicat. Comme on a pu le noter tout au long de l'ouvrage, les leaders syndicaux de la communauté de travail ont été la principale cheville ouvrière de toute cette aventure. Le conseil d'administration élu compte quelques membres de l'exécutif syndical. Mais qu'advient-il du syndicat comme tel ? Cette question a été posée lors d'un sondage. Quelques travailleurs craignent que le syndicat adopte certaines attitudes propres à des patrons. D'autres insistent pour que le syndicat prenne ses distances pour continuer à jouer son rôle d'organisme de « défense ». La majorité des ouvriers pensent qu'on doit assurer une certaine continuité du leadership avec ceux qui connaissent à fond le dossier. Comment ne pas souscrire à ce dernier point de vue bien réaliste ?

Mais ne faut-il pas clarifier quand même cette question de fond ? En Amérique du Nord, le syndicalisme a exercé un contrôle extérieur face à un pouvoir en quelque sorte étranger aux travailleurs eux-mêmes. Patronat et syndicat constituaient deux rails parallèles. La plupart des ouvriers ont encore cette image traditionnelle. L'autorité est en dehors d'eux. D'où une certaine difficulté à s'identifier à celle qu'ils se donnent dans ce cadre nouveau d'autogestion. Sans compter un style de rapports qui tient davantage à une structure dichotomique d'affrontement. Le débat prend ici une importance majeure. En effet, il ramène les travailleurs à une des visées principales du mouvement historique qu'ils portent comme classe ouvrière, à savoir l'accession à un pouvoir décisif. Le syndicat est un outil important pour bâtir cette voie d'accès. Mais dans le cadre capitaliste, surtout nord-américain, le syndicalisme doit opérer ici le passage d'une lutte pour un contrôle extérieur à l'exercice d'un pouvoir réel par les travailleurs eux-mêmes. Comme dans le cas de certains milieux de gauche, quelques-uns reculent devant une telle perspective. Ils n'ont appris à fonctionner que sous mode de défense, de rétroaction face aux initiatives d'un pouvoir étranger au monde ouvrier et à ses intérêts Propres. En l'occurrence, opposer ici un conseil d'administration autogestionnaire et le syndicat,

c'est un peu l'arbre et son fruit qui ne se reconnaissent pas l'un et l'autre. Il s'agit

[179]

[180]

donc plutôt de redéfinir l'outil syndical en fonction de la visée majeure du monde ouvrier, et non inverser la démarche. Autrement, on perd de vue des objectifs aussi vitaux que celui d'un pouvoir décisif ; on refuse d'aller à la source du pouvoir ; on retourne à une situation de défense et de contrôle extérieurs, liée à la situation d'hier.

Ce débat commence à s'amorcer chez les travailleurs de l'usine. Ils ont montré jusqu'ici leur réalisme en ne précipitant pas des définitions rigides qui pourraient emprisonner les dynamismes propres de leur expérience en cours. Ils s'entendent pour remettre à plus tard cette révision du rôle du syndicat, et pour se concentrer sur leur entreprise autogestionnaire. Mais tout en assurant un contrôle démocratique in-

terne au pouvoir qu'ils ont acquis. Voilà le premier apprentissage à développer. Peu à peu se préciseront les fonctions de direction et celles de contrôle. Pour le moment, on articule des responsabilités sans tomber dans l'ornière d'un pouvoir direct où tout le monde décide tout sur les moindres questions, dans n'importe quel secteur et à tous les paliers de tâches. L'établissement du système du « premier homme » dans les équipes de travail marque cette volonté d'éviter « cette utopie de l'assemblée générale permanente ».

Une autre question majeure : le dynamisme économique collectif. Cette communauté de travail est pauvre. Elle ne peut compter sur un autofinancement de départ. Déjà des tractations sont engagées avec la Société de développement industrielle. Les responsables de celle-ci seraient prêts à doubler tout capital qui viendrait de sources non gouvernementales. Certaines discussions ont même laissé pointer des remarques très révélatrices. Telle celle d'un responsable supérieur de la S.D.I. : « Après tout, nous avons pris des risques avec des entrepreneurs que nous savions plus ou moins capables de réussir. Voici une communauté de travail, décidée, stable et sérieuse... pourquoi ne pas tenter une nouvelle percée. » Eh ! oui, pourquoi y aller ici à compte-gouttes avec les travailleurs, alors qu'on y va aussi libéralement avec des propriétaires déjà favorisés au départ ? L'organisation industrielle actuelle fait face à des culs-de-sac nombreux. La détérioration du monde du travail n'est pas le moindre. N'est-ce pas une chance historique du monde ouvrier d'ici ? La société est forcée d'envisager des solutions neuves. Pourquoi ne pas prendre les devants ? D'ailleurs, dans d'autres régimes semblables aux nôtres, on a commencé à le faire sur d'assez larges bases. Dans l'industrie allemande, par exemple. Certains refus aveugles et certaines critiques bornées débouchent sur une stérilité tragique au moment où il faudrait mettre le cap sur des créations collectives audacieuses et fécondes. À moins qu'on veuille laisser aller l'escalade croissante d'une vie collective constamment soumise à des conflits de plus en plus nombreux, chaotiques et presque sans solution. Certains pays occidentaux sont en train de se détruire dans cette foulée.

Un projet multidimensionnel. Il est donc intéressant de regarder cette modeste expérience. Elle n'a pas qu'une dimension économique. Je viens de prendre connaissance des premiers dossiers de structuration de la nouvelle société. Comment ne pas respecter ces premiers essais de planification de tout un processus : de l'échantillonnage jusqu'à la vente d'un produit fini ? Les spécialistes de la formation permanente, du recyclage, de l'entraînement en usine gagneraient à connaître une telle expérience bien nouée au pays réel social et économique. Ces travailleurs apprennent à maîtriser les différentes dimensions de la société à travers leur propre champ de travail. L'usine n'est plus une réalité extérieure à eux-mêmes, où ils ne cherchent qu'un revenu pour ensuite essayer de trouver une vie signifiante ailleurs. Toute cette partie de leur existence, autrefois aliénée, est transformée en dynamique intégrée à leur projet de vie. Il faut aller jusque là pour évaluer les problèmes et les solutions que cette monographie nous révèle. Peu importe l'issue de ce chantier particulier, menacé par tant d'impondérables extérieurs à l'opération comme telle et à ses visées principales. (Voir en annexe, les développements plus récents de l'expérience.)

10. *Conclusions provisoires.* On nous dira que de tels objectifs sont inaccessibles sans de vastes stratégies politiques visant la transformation complète de tout le système. Sans nier cette ligne essentielle d'intervention, nous sommes persuadé que la socialisation, la démocratisation et l'autodéveloppement dans des milieux de travail circonscrits ne sauraient être remis aux calendes grecques. C'est une des premières assises du mouvement ouvrier historique. Combien l'ont oublié dans les escalades récentes ! Nous nous sommes longuement expliqué là-dessus, dans cet ouvrage. Faut-il attendre d'être coincé dans des crises impossibles, pour faire du *travail l'instrument quotidien de la promotion collective du monde ouvrier* ? Le syndicalisme tarde trop à s'engager dans cette voie. Bien sûr, on craint de se « faire avoir ». Mais pendant ce temps, les ouvriers de la base connaissent une aliénation fondamentale qui bloque ou neutralise les politisations externes qu'on tente à grands renforts. Certains grands débats publics mobilisent totalement l'intérêt des chefs syndicaux et des militants à leur suite. L'action à portée de main des travailleurs de base reste le parent pauvre,

sans les soutiens qu'ils sont en droit d'attendre de leurs propres organismes.

Cela dit, nous admettons sans peine le caractère global que prend la révolution du travail. Pensons seulement à cet énorme défi « culturel » d'une jeune génération qui ne pourra accepter les praxis de travail du système économique actuel, tellement elles sont opposées aux praxis d'éducation nouvelles (créativité, autodéveloppement, responsabilité plus critique, [182] liberté d'initiative, etc.). Le travail n'a plus la même signification et la même importance dans les cultures nouvelles. Les utopies de la civilisation heureuse, de la vie libérée, de l'abondance pour tous continuent d'habiter les consciences, en dépit de la résurgence inattendue des pénuries et des nécessités. Ces phénomènes refluent sur le monde du travail qui restera le terrain principal de l'expérience humaine de la plupart des hommes.

La « civilisation des loisirs » est un mythe décroché que dément une simple observation de la vie quotidienne. On nous rétorquera que le métier ou la profession cessent d'être des projets de vie chez bien des gens. Les centres d'intérêts seraient ailleurs. Pourtant, un second regard nous révèle que cette quête d'autre chose n'est pas étrangère à l'atmosphère irrespirable de bien des milieux de travail, à des aliénations internes à l'activité quotidienne correspondante. D'un autre côté, le *drop out* n'est pas plus heureux que le *drop in*. Un minimum de réalisme nous incite à chercher d'abord des solutions dans le pays réel de la vie, même si nous ne refusons pas l'interpellation prophétique des utopistes de la rupture totale et de la civilisation de rechange.

Les petits salariés qui nous intéressent ici n'ont que faire de ces problématiques de luxe (à leurs yeux). Ils sont forcés de regarder les choses d'un peu plus bas. Dans l'économie de leur libération, il y a de terribles nécessités à assurer. Le pain sur la table est plus réel et plus dur que les « nouveaux sens » exaspérés des contestations purement idéologiques. Certaines gauches émancipées de ces nécessités traitent de bien haut les humbles problèmes quotidiens du monde prolétaire, qui ne cessent de fonder le réalisme de l'histoire du mouvement ouvrier. Les petits salariés et leur drame servent trop souvent à des luttes où leur sort concret est vite oublié. Le syndicalisme de chez nous n'a pas encore consenti à aborder de front ses complicités devant le maintien d'inégalités profondes entre les travailleurs.

Comment ne pas comprendre la rage des ouvriers de cette entreprise qui ont vu les travailleurs manuels des services municipaux de leur cité obtenir deux fois et demie leur salaire ? Pourtant, les ouvriers de cette usine ont développé une compétence de grande qualité. L'écart est trop grand pour justifier unilatéralement l'argument connu : les gains accomplis ont un effet majeur d'entraînement sur les bas salaires. Est-ce vraiment le cas ? Ou, formule-t-on ici un espoir encore bien peu vérifiable ? Rage aussi profonde que celle de voir les nouveaux promus d'un certain syndicalisme regarder de haut les pauvres bougres d'en bas. Il nous semble qu'une vraie dynamique de classe ouvrière a des exigences de solidarité horizontale [183] (quel paradoxe !) autrement plus justes que ces solidarités verticales où l'on met tous les travailleurs indistinctement dans le même sac. « Nivelons par le haut », disait récemment Levinson, un syndicaliste des riches unions pétrochimiques. Facile à dire quand on est au départ dans une situation passablement privilégiée. Si l'on en croit des politiques syndicales actuelles, dans la plupart des cas, ce sera une œuvre à très long terme. Mais comme le notait Keynes avec humour : « à long terme, nous sommes tous morts ».

Bref, a-t-on vraiment un style syndical qui peut enfin faire émerger une vraie classe ouvrière ? La question est aussi pertinente que celles qui pointent l'ennemi capitaliste, les structures économiques aliénantes, les manœuvres des partis au pouvoir, les illusions de la société de consommation, etc. Aurait-on perdu de vue ce qui peut façonner de l'intérieur une véritable dynamique de classe dans le monde ouvrier ? Nous avons tenté de présenter une voie de construction parmi d'autres. Elle a l'avantage d'être à la mesure quotidienne de l'expérience de base. Si on n'y croit pas, comment maintenir la qualification « travailleur » comme identification centrale ? Parlons plutôt de salariés et de consommateurs. Ce n'est pas une simple question de mots, non seulement en regard de l'histoire ouvrière, mais aussi en regard de défis très concrets de notre système libéral. Par exemple, qu'est-ce qui amènera un travailleur à accepter un poste de petit salarié exécutant, alors que les politiques sociales peuvent lui assurer le même revenu, sinon plus ? Du coup, apparaissent non seulement les contradictions du réformisme libéral mais aussi l'absence d'intérêt humain que représentent les formes actuelles du travail.

Dans cet ouvrage, nous avons tenté de montrer que ce dernier défi est aussi important que celui de la rémunération. De purs exécutants n'ont pas grande force de négociation. Et ils sont radicalement démunis pour comprendre et lutter contre les aliénations de la consommation, contre les dominations des pouvoirs politiques et économiques actuels. Inversement, la révolution du travail, avec des stratégies d'étapes réalistes, peut conduire les travailleurs à une maîtrise de plus en plus large de leur avenir individuel et collectif. Entre l'homme et ses œuvres, la requalification humaine du travail est une médiation génératrice d'une sagesse collective plus judicieusement critique et plus librement créatrice. Le premier test de la qualité de vie, d'une société plus solidaire, d'une vraie politique du peuple est peut-être là. Le mouvement ouvrier y a un rôle historique à jouer, en deçà et par delà les débats des systèmes, des idéologies et des utopies. Les solidarités du pain et du travail sont inséparables des solidarités du sens et de la culture. Les bourgeoisies de gauche ou de droite, au dire de Bernanos, ne comprendront jamais cette logique du peuple. Sans tomber [184] dans le messianisme prolétarien, nous pensons que la libération des travailleurs aliénés de leur propre dynamique quotidienne constitue la première rampe de lancement d'un tout autre projet de société.

Ces convictions acquises dans l'expérience que nous venons de décrire doivent être sondées dans le contexte plus large de l'histoire contemporaine de la réorganisation du travail, tant sur le plan national que sur le plan international.

[185]

Jacques Grand'Maison
Une tentative d'autogestion

Troisième partie.
Les réalisations

ANALYSE COMPARATIVE D'AUTRES EXPÉRIENCES

Points de vue canadiens et québécois

[Retour à la table des matières](#)

Dans la première partie de cet ouvrage, nous avons longuement traité des expériences nord-américaines. Certaines sont mieux connues ; tel est le cas de *General Foods*. Au Canada, on cite souvent celles de l'Alcan ou de Kruger. Avant de les analyser, essayons de faire un bref tour d'horizon des principales préoccupations que manifestent les chercheurs et les expérimentateurs d'ici. Quatre ordres de préoccupations sont prioritairement retenus : la satisfaction au travail, la qualité de vie, le système de rémunération et l'évaluation des tâches. Mentionnons quelques sources bibliographiques qui sont complétées dans la bibliographie générale ⁷.

⁷ Archard, J., *Towards a More Satisfying Work Group : A Case study of a Sheltered Experiment at Aluminium Co. of Canada*, Ottawa, 1971 - Champagne, J., *An Organization of People*, I.R.R.A., juin 1972 - Chernick, J., « Adaptation and Innovation in Wage Payment Systems in Canada », Study 5, *Labour Rela-*

Plusieurs spécialistes rappellent la large diversité des types d'industries, de technologie et d'organisation du travail, sans doute pour démystifier l'impression qu'il n'y a, à vrai dire, que des modèles administratifs ou technologiques semblables ou interchangeables. Chacune des organisations industrielles a sa personnalité, son histoire, son environnement social propres. C'est en considérant ces champs humains particuliers qu'on découvre [186] une complexité que trop de théories administratives et de modèles technologiques ont laissée pour compte. Par exemple, les incidences culturelles qualifient différemment ce qu'on appelle en termes généraux les besoins et les aspirations, les appartenances et les groupes de travail, les priorités dans les conditions de travail, les façons de travailler, de penser, de vivre et d'être ensemble. Il y a donc ici un souci de couvrir tous les indicateurs sociaux : de l'ancienneté des travailleurs à l'histoire de l'établissement.

Évidemment, les questions de fond ne sont pas escamotées : l'insignifiance du travail, l'impuissance des travailleurs à la base, l'anomie de l'organisation actuelle, l'isolement social ou l'indifférence personnelle, l'aliénation face à des pouvoirs insaisissables ou innommables. Même Marx est cité chez certains technocrates : « Il en résulte que l'ouvrier ne se sent vraiment libre que dans ses activités animales (manger, boire et procréer) ou, tout au plus, dans son logis et lorsqu'il a soin de sa personne, alors que ses activités humaines deviennent celles d'un animal. L'animal devient humain et l'être humain, animal. » On peut chicaner l'anthropologie dépassée du vieux sociologue, mais ses propos gardent beaucoup de pertinence. La critique sociale s'est raffinée depuis. Elle a dénoncé, par exemple, le fait que les travailleurs, dans les divers secteurs de leur existence, cherchent souvent des activités aussi aliénantes que celles de leur travail. On a noté aussi que les socialisations récentes ont débloqué l'expression collective des aliénations ressenties. D'où un impact culturel et politique nouveau dans le monde populaire, et particulièrement chez les jeunes. « On ne se laissera pas passer un sapin. » Les travailleurs les plus lucides découvrent ce qu'il y a d'arbitraire dans les techniques d'évaluation des

tions, Ottawa, 1968 - Ingerman, G., *Évaluation des tâches, F.T.Q.*, 1973 - Larouche, V., « Satisfaction au travail », *Relations industrielles*, 27 (4) 1972, et 28 (1) 1973 - Documentation des ministères du Travail (Ottawa, Québec) et de l'Institut de recherche appliquée sur le travail (I.R.A.T.), Montréal - Travail d'équipe dans l'industrie, Travail-Canada, Ottawa, juin 1973.

tâches, ce qu'il y a d'injuste dans des mécanismes subtils pour maintenir la hiérarchie existante des salaires. Ils se rendent compte qu'ils ont laissé passivement aux administrateurs des champs d'intervention qui les concernent au plus haut point.

Ici comme ailleurs, l'initiative d'une réorganisation plus humaine et efficace du travail ne vient pas des syndicats. « Si l'on donne aux travailleurs l'argent nécessaire, ils sauront s'occuper eux-mêmes de la qualité de leur propre vie. » Ce point de vue syndical est assez généralisé. Mais depuis quelque temps, certains syndicalistes commencent à mettre en cause les canaux étroits de l'intervention syndicale dans le lieu du travail. Par exemple, on ne s'est pas assez intéressé à certaines aspirations de mobilité, d'autonomie, d'interaction quotidienne entre les travailleurs eux-mêmes, et à l'absence de responsabilités authentiques et épanouissantes. N'est-ce pas priver les travailleurs des apprentissages fondamentaux de la société actuelle ? Pensons, par exemple, aux démarches de planification, de programmation ou d'évaluation. La maîtrise de processus modernes d'organisation [187] dans l'activité quotidienne peut permettre une prise plus réaliste sur le système social, économique et politique. La fonction critique y gagnera tout autant que le déploiement des dynamismes personnels et collectifs.

Sans ces risques, les travailleurs de la base seront, en quelque sorte, les otages des luttes entre les élites syndicales et bourgeoises. Il y a des stratégies syndicales qui se réduisent à des batailles de chefs de centrale, des luttes *d'establishments syndicaux* et politiques, luttes inaccessibles pour ceux qu'on laisse incultes et dépendants dans leur vie de travail ou ailleurs.

Paradoxalement, un certain syndicalisme, même politisé, se rétrécit et se marginalise dans la quotidienneté, en ramenant les luttes au travail à des critères étroits quantitatifs au chapitre du salaire, de la sécurité. Les objectifs de négociation se dégradent en purs moyens de rattrapage des besoins artificiels d'une consommation sans véritable échelle de valeurs. Les avantages matériels visés sont rarement critiqués selon la philosophie sociale propre au mouvement ouvrier historique. Des questions comme la hiérarchie des salaires entre différents groupes syndiqués, comme les systèmes administratifs de rémunération, comme les scénarios reçus de négociation et de contrat collectif ne sont pas souvent abordées de front. Il est dangereux de réclamer un rôle exclusif, un contrôle total des travailleurs et en même temps refu-

ser d'élargir le champ démocratique et professionnel au niveau horizontal de l'expérience de base comme sur le plan vertical entre les groupes syndiqués.

En remettant sans cesse à plus tard ces objectifs de fond, on forcera les travailleurs à chercher d'autres moyens que le syndicalisme ou même à s'en remettre aux réformes pensées uniquement par le patronat. En dépit des apparences, l'assiette syndicale s'amenuise continuellement. Pensons aux mesures sociales de sécurité assurées par les gouvernements. Ainsi, beaucoup d'initiatives de jadis sont passées sur d'autres terrains institutionnels. *Pourtant, le syndicalisme, dans le mouvement ouvrier, devra rester encore longtemps l'instrument historique par excellence. Raison de plus pour exiger de lui plus de souplesse, d'ouverture, d'inventivité, d'audace créatrice. Il est porteur d'une conscience historique dont les attitudes contemporaines font bon marché trop facilement. D'une génération à l'autre de travailleurs, il faut raviver l'économie qui commande l'évolution du mouvement ouvrier. Cette économie se retrouve toujours quand on revient au cœur de l'expérience du travail comme telle. L'aurait-on oublié aujourd'hui dans plusieurs milieux ouvriers et syndicaux nord-américains ou québécois ? C'est cette question majeure qu'il faut retenir en abordant ces expériences de réorganisation du travail qui préoccupent trop exclusivement les administrateurs, les technocrates et les chercheurs.*

[188]

Une enquête récente laissait entendre que les travailleurs se préoccupent beaucoup plus que l'on ne pense de l'efficacité de leur travail. Beaucoup de frustrations sont liées à cette expérience quotidienne. L'enjeu dépasse la question de la productivité et des profits des compagnies. Les travailleurs tiennent à ce que leur travail en lui-même soit utile, fécond, créateur, productif, en deçà de la critique politique nécessaire sur les fins et les objectifs industriels poursuivis. Les problèmes d'information, de communication, d'environnement (très à la mode aujourd'hui) masquent parfois cette aspiration prioritaire de bien des travailleurs. Le contenu du travail, si on a bien compris Marx, devrait être une préoccupation clef du monde ouvrier, et cela tout autant que des questions de plus-value ou de pouvoir. Certaines recherches gagneraient à entrer dans le débat syndical. Par exemple, le psychosociologue R. Sévigny de l'Université de Montréal a montré comment

seuls les *staff people* trouvent une certaine actualisation d'eux-mêmes dans leur travail, comment les classes moyennes la trouvent dans des activités sociales et civiques, enfin comment les couches populaires ouvrières la cherchent désespérément sur des terrains prives peu féconds : des loisirs insignifiants, une vie familiale fermée, des mythologies aliénantes comme l'astro(logie), la loto, le bingo, la porno, ou bien tout simplement les trente-heures-semaine devant la TV ? L'aliénation du travail n'est pas étrangère à ces grandes aliénations collectives.

Notre question précédente resurgit alors avec plus de force. Loin de nous la tentation de croire qu'un travail désaliéné, autogéré, mieux organisé et plus fécond comblera toutes les aspirations. Ce serait ignorer l'évolution culturelle et politique actuelle. Par ailleurs, le mythe de la civilisation des loisirs peut créer une sorte de contexte d'aveuglement. Encore ici, certaines recherches dans nos milieux québécois ont fait état de cette aspiration à miser sur un travail intéressant chez la majorité des répondants jeunes et moins jeunes. Bien sûr, on nous répètera cette phrase mille fois entendue : « Si je pouvais ne pas travailler, je quitterais ma job tout de suite... elle n'est rien qu'un moyen pour d'autres choses. » Il y a peut-être, dans cette affirmation, davantage l'expression d'une frustration que la formulation d'une aspiration à une vie exclusivement consacrée à des loisirs, fussent-ils créateurs. On n'opère pas comme cela, du jour au lendemain, des changements culturels. La plupart des citoyens s'identifient encore socialement par leur travail. Or, nous maintenons en même temps des styles et des contenus de travail impersonnels, asociaux et antipolitiques. Voilà une contradiction fondamentale en deçà de certaines critiques idéologiques bien connues. Revoyons ces problèmes à la lumière d'une expérience particulièrement révélatrice.

[189]

L'EXPÉRIENCE DE L'ALCAN.

Cette compagnie est engagée dans un système de *people planning* en organisation du travail. Elle envisage une expérience de sept ans. Les artisans du projet tentent de réinterpréter les rapports entre la communauté de travail comme telle et l'institution industrielle avec ses processus technologiques et administratifs. Ils ne veulent plus considérer l'institution syndicale comme un mal nécessaire à la périphérie du système industriel ou comme une pure force d'opposition extérieure à l'organisation industrielle. Le principal porte-parole, Jean Champagne, exprime bien cette philosophie de base : « Je crois que les syndicats réagissent négativement à la valorisation du travail parce que les compagnies ne révèlent pas leurs motifs. » Il n'y a pas de solution possible sans une information complète, un jeu ouvert et franc sur les questions de fond. On a mythifié les « secrets de l'organisation », les contraintes concurrentielles comme si les travailleurs ne s'intéressaient pas au succès de leur compagnie sur le marché national et international. Une démarche plus concertée commence à la table de négociation où la compagnie et le syndicat devraient échanger sur leurs prévisions, leurs grands objectifs, leurs conceptions de l'avenir, leurs projets et leurs besoins à long terme, et cela avant d'entreprendre les négociations sur les affaires courantes et sur les ententes à court terme. Est-il encore opportun pour les deux parties de figer des contrats de trois ans ? Qu'est-ce que le syndicat anticipe comme exigences d'avenir en matière de rémunération, d'heures de travail, de protection ? Quelle est la situation économique exacte de la compagnie, ses prévisions relatives aux ventes, aux prix, à l'évolution technique, etc. ? Veut-elle renseigner le syndicat, demander son avis ou l'associer à des décisions, et cela à quel niveau, comment, où et pourquoi ? En quels termes exacts pose-t-elle sa requête d'une mobilité interne plus flexible dans l'assignation du travail ?

Voilà autant de questions auxquelles la compagnie et le syndicat tenteront de répondre. Par exemple, les deux parties en arriveront, dans certaines expériences, à préciser les aires, les modalités, les niveaux où il y aura soit information, soit consultation, soit codécision.

On sera de plus en plus alerté par les *principes de Peter* dans le système de promotion, pour éviter l'accès au « palier d'incompétence ». Ce qui amènera à inventer diverses échelles de promotion. Par exemple, on a pensé à trois chemins différents de promotion : professionnel, administratif et relationnel (leadership en rapport direct avec les hommes). De même, sur le plan des tâches, il y a souci de ne pas s'enfermer dans une seule ligne. C'est ainsi que les membres de la communauté de travail sont appelés à déborder le champ de leur poste ou même le champ statutaire dans tel ou tel secteur de production. L'individu a souvent des aptitudes qui ne se limitent pas à son aire de compétence. Bien sûr, il faut un dosage entre les goûts individuels et les [190] besoins de la compagnie. Celle-ci rencontre des impératifs qui l'empêchent de définir les tâches, les investissements des individus uniquement en fonction des satisfactions personnelles. Ces brèves indications suffisent pour exprimer l'orientation nouvelle et les limites de ce genre d'expérience.

Avant d'évoquer l'expérience principale d'Arvida, nous allons rappeler certains terrains d'essai plus limités que l'Alcan a aménagés. Par exemple, à Kingston (Ontario), les horloges pointeuses ont été enlevées. Les travailleurs ont pu exercer un autocontrôle sur la qualité de leur production, sur l'organisation du temps, sur certaines normes de rémunération. Ces mesures de confiance ont eu d'heureux effets, tant sur le plan de l'humanisation et de la satisfaction au travail que sur celui de la qualité, de l'efficacité et de l'intérêt.

Dans d'autres établissements de la compagnie, des équipes de travail ont eu l'autonomie nécessaire pour aménager la répartition des tâches, la polyvalence des membres et les modes d'évaluation. Le perfectionnement acquis par les individus était rémunéré en conséquence. De plus, l'expérience s'accompagnait de nouvelles mesures de sécurité d'emploi.

À Shawinigan, le syndicat a participé étroitement à l'instauration de changements technologiques importants, selon des démarches graduées d'information, de consultation et de décision, tout en sauvegardant le caractère unifié et décisif du leadership de la gérance. Cette politique voulait accorder à chaque niveau d'intervention le plus haut degré possible de responsabilité, d'évaluation et de contrôle, et cela dans un contexte cohérent de concertation. Toujours on mettait en re-

gard et d'une façon concomitante les aspects humains et les aspects techniques.

Mais c'est à Arvida que l'expérience de réorganisation du travail a été la plus poussée. Celle-ci a commencé en 1968 dans un département de l'entreprise, qui constituait un secteur clef de la production. Il y avait, au départ, des problèmes humains et techniques qui compromettaient gravement l'équilibre de toute la communauté de travail et l'efficacité de la production. D'abord l'instabilité, le rythme brisé, l'irrégularité, la rotation chaotique des charges de travail créaient beaucoup d'insatisfaction de part et d'autre. Les contremaîtres, bousculés par les urgences de cédulas mal planifiées et peu cohérentes, n'exerçaient pas de véritable leadership avec leurs hommes. Il n'y avait plus de communication entre les gens concernés. L'organisation du travail se faisait d'heure en heure. L'introduction d'un nouvel équipement avait accentué le malaise, à cause des mauvaises conditions d'apprentissage et d'interdépendance des travailleurs. La difficulté gagnait le reste de l'usine, parce que cette technologie nouvelle amenait une diminution des emplois. Tout était à réviser : organisation du travail, la rémunération, l'entraînement, le système de promotion, les rapports [191] entre les travailleurs de base, les contremaîtres et la direction, etc. Par exemple, les critères d'ancienneté et de compétence s'articulaient très mal, à cause d'un piètre système de qualification et d'évaluation. De même, des dispositifs d'entraînement restaient insuffisants par rapport aux impératifs de polyvalence.

On décida donc d'entreprendre une expérience pilote qui ne devait en gager définitivement aucune des parties, pas plus que le reste de la communauté de travail. Il en était ainsi des droits acquis. On constitua trois groupes où travailleurs et contremaîtres organisaient eux-mêmes les processus de travail : répartition, rotation, auto-entraînement collectif, flexibilité et rythme de production, gratification monétaire du perfectionnement, de la polyvalence et de l'efficacité, etc. Un temps d'échanges était consacré à la programmation, à l'évaluation et aux stratégies d'amélioration ou de changement. Chacun était impliqué dans les décisions qui le concernaient. Les contremaîtres étaient l'objet d'un entraînement plus poussé sous la conduite d'experts afin de leur permettre d'améliorer ce qui avait été un lourd passif jusqu'ici : la pauvreté du leadership. Ils apprenaient à bâtir un projet-cadre pour offrir à leur équipe une stratégie d'échanges cohérents et efficaces. Les

membres étudiaient dans ce système ouvert les alternatives, établissaient des priorités, faisaient des choix et formulaient des recommandations, selon les processus bien connus du *problem solving* et du *decision making*. On élaborait, avec les consultants, divers tests d'évaluation plus ajustés aux divers domaines concernés : tâches, performance, qualification, rémunération, etc. On tenta aussi de minimiser « l'effet Hawthorne », à savoir l'impact artificiel du sentiment d'être un groupe privilégié, choisi, et point de mire de toute la communauté de travail.

Cette expérience fut préparée pendant plusieurs mois par toutes les parties impliquées. L'instauration et la réalisation se déroulèrent dans un temps plus court que prévu. Essayons d'établir un bref bilan de l'évaluation systématique de l'expérience. Le syndicat et la compagnie ont fait chacun leur évaluation. Ils sont arrivés à des résultats semblables. 80% des travailleurs impliqués se sont dit satisfaits. 10% restèrent plutôt indifférents. Quelques travailleurs manifestèrent une attitude négative, soit parce qu'ils doutaient des « bonnes intentions » de la compagnie, soit parce que moins doués, ils se sentaient menacés par cette valorisation verticale des tâches. Quelques-uns ont même opéré un blocus systématique pour détraquer les stratégies des équipes. Mais le mouvement positif et majoritaire l'emportait. Les individus se sont sentis valorisés, la solidarité horizontale s'est accrue. On se considérait, désormais, moins dépendant de la lointaine direction ou encore du seul homme qui, jusqu'ici, monopolisait les rôles clefs de l'aménagement immédiat du travail. Un climat d'aide mutuelle, de vie collective plus cohérente et dynamique influençait la motivation et la satisfaction. On [192] appréciait beaucoup ces nouvelles possibilités de polyvalence, de travail varié, d'avancement et de gratification. En termes quantitatifs, le coefficient de polyvalence est passé de 8% à 91% ; 75% des travailleurs savaient faire cinq ou six « jobs » au bout du processus expérimental. Celui-ci amena aussi un changement dans l'organisation de toute la firme : par exemple, d'audacieuses délégations de pouvoir vers la base (ce qui provoqua plusieurs initiatives heureuses, impensables dans le cadre antécédent de la direction). Bien sûr, il y eut quelques failles : information et communication insuffisantes, remontée des vieux réflexes autoritaires des contremaîtres, écart des attentes par rapport aux performances et aux gratifications. Sans compter certaines dysfonctions latentes : ceux qui avaient déjà des tâches mieux rémunérées se sentaient menacés par ceux qui ac-

quéraient une compétence au moins égale à la leur. La solidarité ouvrière était mise à l'épreuve.

Belle occasion pour le syndicat d'intégrer jusque dans le tissu quotidien du travail certains principes proclamés dans les assemblées ! *Il serait dommage que certains syndicalistes manquent ce tournant où le mouvement ouvrier doit prendre les devants pour orienter, selon ses propres visées, une organisation du travail qui reste le terrain permanent et quotidien privilégié de la conscience et de l'action de classe.* Pour éviter des risques ou des compromissions, on se coupe les mains là où est le premier test de vérité d'une vie ouvrière vigilante, concertée, et engagée. Sans cette « syndicalisation interne », l'institution principale des travailleurs sera une structure parallèle, ou un organisme de pression extérieur au monde économique et aux structures de travail. Les canaux actuels d'intervention quotidienne sont extrêmement étroits et souvent artificiels. Pensons à la pratique des procédures de griefs, marquée trop souvent de démarches individualistes et de juridisme artificiel. Un rituel bien peu dynamique par rapport à ces solidarités quotidiennes qu'on pourrait tisser dans la texture même de l'organisation du travail. On s'engagerait donc dans un nouveau tournant historique pour le mouvement ouvrier si on prenait l'initiative de tout autres politiques du travail sur le terrain même de son exercice quotidien. Dans les circonstances, il y a des refus aveugles ou des absentions dont les travailleurs paient la note. La « trahison des clercs » peut venir de bien des sources. Mais celle qui pourrait surgir de l'intérieur serait la pire. C'est ce que nous craignons un peu, à en juger par le peu d'attention que les agents institutionnels du monde ouvrier de chez nous accordent à cette interpellation historique. Présentement, la majorité des travailleurs se trouvent coincés, quotidiennement, entre un travail individuel de purs exécutants et un appareil écrasant d'administration. Il faut avoir le courage de se demander si ce très grave problème est assumé d'une façon systématique, inventive et efficace par le syndicalisme actuel. Notons, à titre d'exemple, [193] le fait que dans la majorité des expériences, les administrateurs et les experts posent les problèmes et avancent des solutions d'humanisation en termes presque exclusivement centrés sur les individus. Le groupe de travail n'est qu'un moyen. Indice évident de l'idéologie libéraliste implicite. Jamais la question de la communauté de travail comme telle n'est abordée de front et sérieusement. De telles expériences pourraient être

orientées différemment par le mouvement ouvrier et le syndicalisme. La portée sociale, culturelle, économique et politique de cet investissement pourrait s'avérer autrement plus valable que certaines tentatives épisodiques et artificielles de mobilisation collective hors des circuits ordinaires de l'expérience ouvrière.

Nous croyons qu'il est nécessaire d'élargir les problématiques syndicales actuelles en matière d'organisation du travail. Un tour d'horizon dans le temps et l'espace va nous y aider. D'abord un rappel historique qui qualifie l'évolution des expériences, puis une évaluation systématique des étapes franchies, enfin une appréciation des réactions des employeurs et des syndicats. Au bout de cet itinéraire, nous soumettrons des conclusions provisoires.

Bref rappel historique des expériences récentes

Nous avons colligé de nombreuses études sur les expériences de réorganisation du travail. Notre vaste bibliographie en fait état. Nous ne nous proposons pas de formuler une sorte de *middle range theory* (Merton) exhaustive. Ce serait d'ailleurs impossible, sinon prématuré, dans les circonstances. Ces expériences sont trop jeunes, trop diversifiées. Les centres de recherche multidisciplinaire sur l'organisation du travail sont beaucoup mieux équipés pour façonner des cadres d'analyse plus pertinents et plus efficaces pour préparer un premier bilan systématique. Le Bureau international du travail commence à peine à s'engager dans cette voie. Le dossier *Work in America* marque une autre tentative de synthèse provisoire. En plusieurs pays, le nôtre compris, des centres de recherche *ad hoc* ont été constitués.

Des circuits internationaux ont permis la diffusion d'expériences trop mal connues jusqu'ici, tel ce passage de la « démocratie industrielle » à la « démocratie participative » en Norvège. Un programme audacieux à la compagnie métallurgique Glacier en Angleterre a été plutôt appliqué dans les pays scandinaves. Il en est de même de plusieurs études faites au début des années 1950 par l'institut Tavistock. Parfois la vie a précédé les expertises. Ce fut le cas de plusieurs expériences nées des défis d'une évolution technologique rapide qui décalait de plus en plus les vieux modèles de [194] l'organisation du tra-

vail. Cette dernière remarque nous incite à un bref retour historique pour mieux cerner un tel écart. Nous retenons uniquement les points de repère susceptibles d'éclairer nos perspectives de recherche et d'expérimentation.

F. W. Taylor, dans *Scientific Management* (1911) a développé des postulats qui guident encore la plupart des administrations industrielles. Par exemple, les méthodes de travail comme telles doivent être en dehors du champ d'intervention des ouvriers de la base. Les impératifs de productivité maximale exigent l'expertise du *one best way*. De plus, on visera des tâches simples, parcellaires, répétitives et de courte durée. Quarante ans plus tard, les principes de l'organisation scientifique du travail ne faisaient que raffiner cette orientation première ⁸.

- * La spécialisation maximale doit limiter le nombre des tâches dans un poste et la variété des tâches.
- * La répétitivité maximale.
- * Une période de formation réduite au minimum.

Pendant longtemps, le taylorisme a connu un succès économique indiscutable : meilleure productivité, facilitation de la planification technologique et administrative, utilisation d'une main-d'œuvre rapidement recrutée, entraînée, ou remplacée. Bref, une machinerie humaine bien huilée, capable de rencontrer les critères d'efficacité, de quantité, de rationalité, de fonctionnalité maximales. Mais il en était tout autrement de l'humanité d'un tel système. Des intellectuels, comme Simone Weil, ont sonné l'alarme prophétique bien avant les critiques systématiques des sciences humaines.

Les critiques de plus en plus nombreuses dénonçaient publiquement ce que le mouvement ouvrier « marginalisé et privatisé » expérimentait dans sa quotidienneté : surmenage des ouvriers, ravalement de la dignité humaine, déstructuration des tissus sociaux au travail, aliénation de l'intelligence, de la liberté, de la responsabilité et de la

⁸ V. Delamotte, *Recherches en vue d'une organisation plus humaine du travail industriel*, ministère du Travail, Paris, 1972. L'auteur fait un bilan intéressant de l'évolution récente en ce domaine.

créativité de la personne, sans compter la spoliation d'une forte part des fruits du travail. À la suite de Marx, la jeune tradition socialiste allait maintenir vivante et percutante cette critique d'une prolétarianisation de plus en plus raffinée. Certaines oeuvres majeures, celles de G. Friedmann et de Walker, fournissaient des cadres critiques de compréhension à la mesure de tout le système social. Elles brisaient l'orthodoxie reçue. Elles posaient le problème en termes « d'avenir des sociétés humaines ».

[195]

Pendant ce temps, des experts de service proposaient des voies d'évitement. Ce fut le cas de l'école des relations humaines, qui proposait des manipulations psychosociologiques neutralisantes, sinon ambiguës et inoffensives, et cela sous des dehors critiques séduisants. Les objectifs tayloristes implicites demeuraient les mêmes, par delà la mise en accusation des méthodes mécanistes du célèbre expert. L'entreprise nouvelle ne touchait pas au contenu du travail, à son organisation techniciste et encore moins à sa structuration sociale interne. Il s'agissait plutôt de faire naître des satisfactions subjectives, individuelles et interpersonnelles, susceptibles de corriger les effets négatifs d'une organisation qu'on ne remettait pas en cause. On se gardait bien de fournir un terrain d'action aux dynamiques collectives de désaliénation, d'autodéveloppement, de promotion solidaire, de lutte de pouvoirs, de réappropriation démocratique que véhiculait le mouvement ouvrier historique. L'attention toute tournée vers des questions psychologiques faisait oublier l'ensemble de la situation socio-économique, la structure de pouvoir, le système d'exploitation, bref les grands problèmes structurels, idéologiques et politiques qui touchent tout le système économique à travers le contexte global de l'entreprise.

L'échec de cette voie de garage provoquait une autre relance de l'expertise scientifique. L'américain Herzberg, dans la foulée de l'institut Tavistock de Londres, montre comment l'école des relations humaines a escamoté des questions fondamentales. Le taylorisme réducteur demeure. On cherche toujours le plus petit dénominateur commun au détriment des virtualités du travailleur. On ne développe qu'une seule de ses aptitudes. D'où un sous-emploi des ressources humaines et une méconnaissance des possibilités de l'homme lui-même. À la limite, l'activité laborieuse n'est alors qu'une extension de la machine ou des processus technologiques. Trop de correctifs n'ont porté jus-

qu'ici que sur les stimuli extérieurs. Les experts ont ignoré les « générateurs » multidimensionnels du travailleur et du travail. Une multitude de possibilités et d'aptitudes différentes est laissée pour compte. Après enquête, Herzberg tente de démontrer que, si les insatisfactions se rapportent au contexte du travail, les satisfactions, elles, sont le plus souvent rattachées à la qualité de la tâche elle-même. Herzberg s'inspire de Maslow pour relier les « motivateurs » aux besoins supérieurs de l'homme : l'accomplissement (*achievement*), la reconnaissance par autrui de cet accomplissement, le travail lui-même, la responsabilité et la possibilité d'un progrès. Il s'agissait donc d'intégrer ces besoins dans la valorisation des tâches (*job enrichment*) ; non seulement une plus grande et plus riche variété horizontale, mais aussi une complexité stimulante et exigeante vers le haut ; la tâche atteignant ainsi des significations et des satisfactions supérieures. Delamotte note qu'Herzberg conserve la démarche descendante du taylorisme. En effet, c'est la hiérarchie administrative qui [196] définit seule les améliorations des tâches. Les intéressés eux-mêmes ne participent pas au processus, ni individuellement, ni collectivement. On saisit ici la faille : Herzberg parle davantage de l'enrichissement du travail que de celui du travailleur. L'entourloupette technocratique est subtile. C'est d'abord un travail plus efficace qu'on vise. L'homme travailleur doit être mieux « utilisé ». Il n'a pas de valeur « fin » dans cette réforme, et encore moins de valeur sociale.

Le *Tavistock Institute* va s'engager davantage du côté des facteurs collectifs pour articuler le système social et le système technique de l'entreprise : par exemple, l'instauration d'équipes de travail dans les mines s'accompagnait de difficultés reliées directement au système technique particulier de cette industrie. De plus, les équipes tendaient à opérer comme un groupe isolé, réfractaire aux nécessaires coordinations avec les autres équipes. Malgré l'échec, les chercheurs comprirent le divorce qu'avait accusé l'école des relations humaines (système social) à la suite de l'organisation scientifique tayloriste (système technique). L'optimisation exclusive de l'un ou de l'autre système brisait la possibilité d'un champ intégré d'interactions entre les deux. L'institut proposa donc une stratégie de *joint optimisation*. Encore ici, un certain taylorisme persiste. Le système technique reste premier et déterminant. On y intègre en seconde instance le système social, selon une théorie encore simpliste et unilatérale des « besoins humains ».

Le terme « besoin » connote une approche utilitariste et individualiste qui camoufle l'idéologie libérale implicite. Alors que les « aspirations » exprimeraient davantage les dimensions de finalité, de créativité, de communauté, de gratuité des hommes eux-mêmes au travail. Le « besoin » comme tel n'a pas de charge politique dynamique. Il appelle des réponses, des « satisfactions » contrairement aux aspirations plus tournées vers l'autoaffirmation, l'autodépassement, l'initiative créatrice, la promotion collective, la communauté des idéaux, la solidarité idéologique, la libre détermination individuelle, l'autodétermination communautaire, etc. Le langage des experts les trahit dans la mesure où ils se prétendent libres de toute visée idéologique. Les expressions sont piégées et le choix sémantique reste cohérent par rapport aux visées d'intérêt de pouvoirs économiques qui se veulent encore maîtres absolus à bord. On est loin de cette communauté humaine du travail dont nous avons parlé tout au long de cet ouvrage.

Certains experts s'inquiètent du décalage grandissant entre les contraintes de l'organisation industrielle même réformée et la culture « permissive » des jeunes. Ils s'interrogent aussi sur l'influence des media qui permettent aux milieux ouvriers d'être informés sur « les normes et les façons de vivre des autres milieux ». Pendant longtemps, l'isolement des [197] classes populaires favorisait (!) une certaine résignation sur leur sort. Les produits de consommation offerts à tout le monde débrident l'univers des besoins. Les antécédents puritains n'ont plus grand impact sur les hommes de l'abondance. À cela s'ajoute une critique sociale aiguisée devant la concentration économique, la croissance à n'importe quel prix, les déchets humains d'un technologisme aveugle, l'absence de démocratie économique et les pollutions de toutes sortes, etc. Autant de phénomènes que nous avons déjà analysés. Il n'est pourtant pas inutile de les réintégrer au cœur d'un réformisme industriel qui voudrait bien les ignorer, ou les isoler. Mais ce sont des problèmes qui amènent les travailleurs à refuser des identifications et des appartenances à une institution aussi décalée par rapport à l'évolution sociale, culturelle et politique contemporaine. Un syndicalisme agressif canalise ces ressacs violents. Certains milieux ouvriers débouchent sur une politisation radicale qui n'a que faire des détours ou des longs cheminements de réformes jamais envisagées sur le plan des finalités décisives. Au profit de qui ? Experts et administrateurs se donnent la main pour laisser « sous cloche » l'origine et la

fin des démarches de réorganisation du travail. Cela dit, nous maintenons notre conviction que les travailleurs ne gagneraient pas à faire dérailler le train actuel. Ils peuvent jouer la carte de leur révolution sur ce terrain réformiste des gestionnaires, et cela avec une efficacité qu'ils n'auraient jamais imaginée dans le cadre tayloriste d'hier, qui les maintenait à la périphérie du système socio-économique. On ne politise pas des robots, des instruments d'exécution. Les expériences nouvelles de travail méritent notre attention, fût-ce pour préparer le terrain de stratégies plus décisives de libération collective. En même temps, elles contribuent à une humanisation qui ne saurait être reportée au grand jour anticipé de la société et de l'homme nouveaux ! Voyons quelques-unes de ces expériences pour tenter de décanter ce qui fait avancer vraiment le monde ouvrier. Procédons selon une gradation des implications des travailleurs.

Première étape

D'abord la valorisation des tâches individuelles, sans référence aux dimensions collectives du travail de base et aux possibilités d'équipes de travail.

Olivetti et Fiat ont fait des expériences semblables. L'une et l'autre ont initié le processus davantage à partir de problèmes technologiques nouveaux qu'en fonction d'une politique délibérée. Des tâches d'entretien, de contrôle furent ajoutées aux responsabilités immédiates de divers agents de production pour amorcer un mouvement de recomposition des tâches et pour délester un trop fort personnel d'entretien et de supervision. De [198] plus, on mettait en place un système intégré de promotion professionnelle. Voyons les premières mesures consignées dans des accords de 1971 :

- * recomposition des tâches en vue d'un élargissement et d'un enrichissement du contenu de travail ;
- * mobilité interne dans des travaux divers, aux fins d'acquérir une qualification professionnelle plus élevée ;

- * introduction de nouvelles techniques et de nouvelles méthodes de production ;
- * affectation sur de nouveaux Produits plus complexes du personnel depuis longtemps au montage ; affinement du contenu professionnel de diverses tâches.

Ces mesures sont précisées par des clauses très détaillées, sans être trop compliquées pour l'administration et pour les travailleurs et leur syndicat. Par exemple, l'entente détermine les modalités concrètes et les limites de la polyvalence dans la recomposition des tâches. Notons aussi qu'elle prévoit des programmes de formation professionnelle (interne ou externe). Les syndicats, eux, forcent les administrations concernées à élaborer avec eux de vraies politiques en trois domaines : *contenu du travail, formation et classification*.

Ailleurs, dans une usine française de produits électroniques, la politique de réorganisation a cherché une plus grande flexibilité dans la redéfinition des postes. Le contenu de ceux-ci pouvait changer en fonction des capacités de l'opérateur. Remarquons ici le changement majeur : *ce sont davantage les aptitudes de l'opérateur que les caractéristiques du poste, qui sont prises en considération. Cette orientation nouvelle est un fer de lance pour promouvoir une tout autre philosophie du travail humain*. Mais déjà, le primat de la compétence sur les normes marque un progrès.

Deuxième étape

Voyons d'abord certaines caractéristiques de cette deuxième phase. Nous les tirons d'expériences dans des usines de textile.

- * Un auto-apprentissage à même la mise en marche d'un nouvel équipement technique ;
- * réduction des paliers intermédiaires dans les structures hiérarchiques ;
- * premiers essais d'équipes de travail ;

- * révision de la fonction de contremaître ;

[199]

- * implication du travailleur de base dans un processus complet de production ;
- * rapatriement de certaines fonctions de contrôle à la base.

Les changements, l'addition d'une nouvelle machine ou l'amélioration d'un processus de production, sont assumés par des équipes de travail dans une perspective de souplesse, d'aide mutuelle, d'ajustement aux progrès technologiques. L'isolement dans un poste rigide-ment défini ne nuit pas seulement à la productivité. Il constitue un obstacle à de véritables rapports humains entre les individus d'un même secteur de travail. Chacun s'enferme en lui-même, affirme son indépendance et bloque toute solidarité concrète et quotidienne. Le milieu de travail devient vite suffocant et frustrant. Ce contexte favorise un climat de méfiance entre travailleurs. Il n'y a pas de véritables relations horizontales. Il ne reste que la référence à l'autorité du contremaître. Une autorité vite transmuée en autocratie étroite.

Chacune des équipes nouvelles de travail, avec leur contremaître respectif, tient une rencontre épisodique pour évaluer le fonctionnement de l'atelier, pendant le temps de travail. L'équipe peut faire venir un consultant technique. Le rôle du contremaître s'oriente davantage vers des tâches de conseil et de formation. Son leadership vise à aménager des conditions de prise en charge collective d'un processus de production. Progressivement, il décentre cette attitude de dépendance à l'égard d'un homme, seul responsable des objectifs et de leur réalisation. Le groupe apprend progressivement à gérer lui-même son aire de travail. Le nombre des contrôleurs diminue et plusieurs de leurs tâches passent au groupe lui-même. Contexte bien différent de celui d'hier où il y avait peu de place pour l'initiative et l'autonomie de la base.

À I.C.I. (Imperial Chemical Industries), on a redéfini le système de rémunération en relation étroite avec la restructuration du système de production, et cela après une large consultation des travailleurs et de leur syndicat. On préparait ainsi une négociation à l'échelle de toute cette industrie, entre les syndicats et la haute direction. Un des principaux changements négociés concernait la mobilité verticale et hori-

zontale de travailleurs, selon les besoins des équipes et les avancées de perfectionnement des individus.

Mais au bilan, cette deuxième phase, malgré des progrès positifs et une certaine satisfaction de la grande majorité des travailleurs impliqués, ne semble pas constituer une victoire décisive sur la monotonie du travail et les aliénations des travailleurs. On nous dira que le genre d'industrie y fait pour beaucoup. Il ne faut pas s'en remettre uniquement à une telle considération.

[200]

Troisième étape

Il s'agit, ici, de certaines expériences scandinaves. Il n'est pas inutile de les resituer dans un contexte historique. Jusqu'en 1960, la loi sur les comités d'entreprise, vieille de quarante ans, n'avait pas produit de fruits visibles et satisfaisants. De même, la récente représentation légale de travailleurs élus aux conseils d'administration. La participation au pouvoir reste une intention formelle non étayée par un partage effectif. Plus ou moins isolé de sa communauté de travail et de son syndicat, le représentant élu choisit la solution la plus viable, celle de s'aligner sur les autres membres. La représentation au sommet était problématique dans la mesure où la base ne vivait pas elle-même une authentique participation démocratique. C'est de ces préoccupations que l'idée de démocratie industrielle prit sa source aux débuts des années 1960. On passa vite à la « démocratie participative ».

La Confédération des syndicats suédois (L.O.) va demander que les travailleurs soient habilités :

- * à nommer leur propre commissaire aux comptes et à recourir à sa compétence pour apprécier la situation financière de l'entreprise et ses perspectives d'avenir ;
- * à obtenir des informations plus précises sur la comptabilité interne, la situation financière et les perspectives d'avenir de l'entreprise ;

- * à participer au mécanisme, actuellement en cours d'élaboration, des échanges d'informations entre l'industrie et les pouvoirs publics ;
- * à prendre des initiatives pour travailler en commun à des projets à long terme et à se faire représenter dans les groupes de l'entreprise chargés de ces projets ;
- * à participer à la planification à long et à court termes et à l'établissement du budget (cette participation étant obligatoire pour les questions de personnel) ; à se faire représenter au conseil d'administration de l'entreprise.

La L.O. a eu gain de cause. Le gouvernement suédois mit sur pied une commission pour refondre la législation ouvrière dans les perspectives précitées. Les travailleurs accédaient par la suite à une véritable cogestion dans de très nombreuses questions comme l'aménagement des emplois, l'organisation et le contrôle du travail, l'environnement dans son acceptation la plus large, la politique du personnel, les programmes de réduction de coûts, etc. Les processus de décision étaient touchés de l'intérieur, de même le droit absolu et exclusif de la gérance.

[201]

À la base, on assure les acquis que nous avons décrits dans les deux étapes précédentes. Des expériences pilotes initiaient des groupes semi-autonomes de travail. Ces groupes (15 à 30 travailleurs) établissent des prévisions et planifient leur travail selon certains rythmes adaptés au type d'industrie ; ils répartissent le travail et en contrôlent la qualité. Ils élisent un agent de liaison avec la direction et les autres groupes. Les agents de liaison avec le directeur local constituent un comité pour des questions telles que : plan de production, budget, organisation technique, etc. Il n'y a pas au sein des groupes de poste fixe. On se répartit les tâches selon les objectifs et les possibilités de chacun. Les ouvriers reçoivent un salaire fixe auquel s'ajoute une prime collective de production. Résultats : une solidarité nouvelle entre les travailleurs, de meilleurs rapports avec la direction, une productivité fortement accrue, une plus grande souplesse de l'organisation, une meilleure utilisation de la main-d'oeuvre et de ses aptitudes, une plus

grande polyvalence des travailleurs, des coûts de production plus bas, etc. Les travailleurs prirent des initiatives heureuses. Ils développèrent le goût de s'instruire davantage sur les questions techniques et administratives. Ces groupes incitèrent d'autres milieux de travail à promouvoir des expériences semblables. Peu à peu, le scepticisme compréhensible du départ faisait place à une conviction très marquée. Aussi longtemps qu'on s'est contenté de parler projet, la défiance demeurait. Seule l'expérience concrète a vaincu les résistances. Évidemment, de telles démarches se sont déployées sur un continuum de plusieurs années. Le syndicalisme, sur tous les plans, a gagné des points, sur le plan de l'engagement de ses membres comme sur celui de son influence économique et politique.

Certains objecteront que de telles expériences s'appliquent mal à des processus comme ceux qui ont cours sur les chaînes de montage. Le cas de Philips répond à cette objection. Ici, le *one best way* de Taylor était remis en cause. La création de cinq groupes semi-autonomes sur une même ligne de montage a révélé son efficacité. Une évidence est apparue : « plus la ligne est longue, plus il y a de chances pour que l'intervalle entre la vitesse moyenne de l'ouvrier le plus rapide et celle du plus lent soit élevée, c'est-à-dire pour que les pertes d'équilibrage (*balancing losses*) soient grandes ». On ajuste plus facilement ses comportements dans un groupe de quinze ou vingt personnes ; la complémentarité et la solidarité y est plus facile à aménager. L'introduction de stocks-tampons entre les groupes permettait à chacun de ceux-ci d'établir son rythme propre à l'intérieur de certaines limites.

Après cette première expérience positive, on poussa plus loin le processus en délaissant la ligne de montage pour créer des groupes plus autonomes et structurés de telle sorte qu'en chacun on pouvait monter une unité complète. Là, il y avait possibilité d'une interaction plus articulée et [202] plus personnalisée. Le groupe poursuivait des objectifs plus nets, plus riches et plus intégrés. Chacune des entités collectives développait sa personnalité propre et même sa petite histoire avec ses impondérables très précieux d'intérêt humain. La riche variété des praxis de travail témoignait de la densité et de la qualité de ces nouvelles communautés humaines de travail. « À la question : aimez-vous faire votre travail ? 71% répondirent oui (ligne traditionnelle : 29% ; ligne expérimentale : 57%). À la question : est-ce que votre

travail est trop fatigant ? 80% répondirent non (ligne traditionnelle : 53% ; ligne expérimentale : 73%). »

Le rendement croissait avec le degré de conscience, celui de la coopération et celui de l'actualisation des capacités du travailleur. On se rendit compte que le taylorisme avait opéré des divorces désastreux entre l'ouvrier et son travail, entre l'expérience personnelle et l'expérience collective, entre la structure et le milieu, entre les techniques et les praxis humaines du travail. Ici, on intégrait les objectifs techniques, économiques et sociaux (W. van Beek, *The Announcer*, mars-avril 1971). Avec l'apparition des circuits imprimés, il devint possible d'élargir l'expérience de ces petits groupes désormais constitués de moins de dix personnes. En plusieurs cas, sept personnes « font un travail qui sur la ligne de production était effectué par environ trente-trois personnes. Chacun des membres du groupe perçoit son apport propre et le résultat du travail du groupe... chacun aussi est responsable de la qualité de sa production ». La tâche plus longue et plus complexe permet de varier les façons de travailler. Les objectifs sont déterminés avec le directeur. Il n'y a contrôle qu'au bout du processus. Il n'est personne pour imposer discipline. Le groupe lui-même a une grande autonomie pour se fixer des règles de jeu efficaces, humaines et adaptées. Il commande lui-même les services techniques afférents. « Aucun leader du groupe n'est formellement désigné. » On ne procéda pas à des démarches, genre test sociométrique, pour constituer les groupes. Or, fait à noter, ces expériences collectives créaient des communautés naturelles qui se rencontraient en dehors du travail. L'absentéisme diminua beaucoup. L'engagement social et syndical était plus marqué chez ces ouvriers. Autant d'indices d'un fort sentiment d'appartenance. Sur le plan économique, la productivité, l'économie de temps, la réduction de l'absentéisme et la capacité de surmonter les imprévus l'emportent sur les inconvénients : investissements en moyens de production (17%), plus grande surface et gestion plus coûteuse des stocks.

Les expérimentateurs soulignent, dans leur évaluation, la jeunesse de l'expérience qui n'a pas subi l'épreuve du temps, de la diffusion dans de larges ensembles. Une telle réorganisation de la base affecte toute la structure [203] de l'entreprise : les fonctions, les statuts, les structures de pouvoir, enfin les rapports entre ces groupes, les services

fonctionnels et la ligne hiérarchique. On recommande beaucoup de prudence.

Réactions d'employeurs

Y. Delamotte a enregistré certaines réactions de dirigeants d'entreprise face à ces expériences. Globalement, les organisations patronales n'ont pas encore montré grand intérêt à de telles initiatives « marginales », même si elles ont eu cours autant dans les grandes firmes que dans les moyennes ou dans les petites. L'auteur retient quelques constantes.

Certains chefs d'entreprise estiment que les problèmes à la source de ces tentatives ne se posent pas dans leur entreprise. Le type de réponse est d'ordre technologique. On se fie aux appareils technologiques et technocratiques modernes avec une assurance inattaquable.

D'autres soutiennent que toute cette réforme du travail repose sur une mauvaise estimation des attitudes des travailleurs. Ceux-ci, en majorité (surtout les femmes), fuient les responsabilités au travail. Ils préfèrent une activité automatique dans un poste bien défini. Leurs centres d'intérêt sont ailleurs. De nouvelles responsabilités les embêteraient, dans la mesure où ils ne veulent pas mobiliser le meilleur de leurs énergies au travail.

Quelques-uns ne nient pas le problème ni les solutions, mais ils considèrent que celles-ci ne s'appliquent pas à leur propre firme. Ils cherchent plutôt dans les ressources du management moderne les améliorations possibles.

Certains dirigeants perçoivent avec acuité le problème. Es ne voient pas d'obstacles technologiques pour de telles réalisations. Mais ils craignent les incidences financières. Ils appréhendent davantage les impondérables psychologiques et sociologiques d'un processus qu'on maîtrise encore si peu. « Où cela nous entraînera-t-il ? »

Enfin, quelques-uns rappellent le caractère non « exportable » et non « importable » d'expériences liées étroitement à tel ou tel contexte culturel et socio-économique particulier.

Au bilan, le doute suggère l'abstention. Tant de contraintes concurrentielles et de rattrapages technologiques incitent à l'économie d'investissements humains plus lents et plus coûteux que ceux de modes d'organisation classique. À la limite, l'humanisation du travail est incompatible avec les impératifs de la croissance économique. Ne mettant pas en cause les modèles de base du système, on peut tirer le « bon sens » de son côté et faire preuve de réalisme pragmatique. Celui-ci devient vérité et norme, [204] alors que les pistes nouvelles mènent au pays utopique de nulle part. Décidément la révolution du travail ne peut venir des *managers*. Ne fallait-il pas s'y attendre ? Même les expériences tentées ont originé souvent des défis de productivité et rarement des préoccupations humanitaires.

Les obstacles sociologiques sont aussi redoutables. Le travailleur, réduit depuis longtemps à des tâches mécaniques et à des attitudes passives, résiste au changement comme à une menace pour le peu de sécurité et de stabilité qui lui restent. On ne change pas facilement un système d'autoprotection. Car, c'est bien de cela qu'il s'agit en l'occurrence. M. Crozier a bien démontré les mécanismes d'autodéfense des « exécutants » dans les systèmes technobureaucratiques. Le cercle vicieux des résistances passives et des fuites est difficile à vaincre.

De plus, il faut se rendre compte de l'équilibre fragile de la division du travail avec son écheveau de droits et de statuts. Qu'arrive-t-il aux préposés à l'entretien, aux contrôleurs dans les processus d'élargissement et d'enrichissement des tâches, dans des groupes plus autonomes ? Le premier réflexe tient de la peur de perdre son emploi. Voilà quelques-uns des défis qui nous amènent à interroger maintenant les syndicats.

Réactions syndicales

« Une organisation nouvelle du travail, qui rend les tâches plus variées, plus qualifiées, plus responsables, c'est une revendication syndicale » (Vie *ouvrière*, décembre 1971). En principe, les syndicats partagent cet objectif. Certains tentent même de l'intégrer dans les conventions, collectives. Mais de fait, il y a souvent une opposition plus ou moins sourde. « Y a-t-il vraiment de l'intérêt de la part des

travailleurs ? » Seules la productivité et la rentabilité maximales restent les normes décisives. L'économie des emplois est rarement avouée chez les expérimentateurs experts ou administrateurs. On soupçonne qu'il n'y a pas commune mesure entre le nouvel investissement humain des travailleurs et les avantages de rémunération ou de classification. Une satisfaction purement morale et intellectuelle ne suffit pas au travailleur de base. M. Crozier a bien évalué le coût de la participation chez les individus. À long terme, celle-ci exige beaucoup, et devient pesante sans de fortes gratifications. Les syndicats l'ont compris ; ils ont monté le prix pour l'acceptation de changements ; ils ont exigé des garanties plus nettes.

Les syndicats ont aussi demandé une politique globale de classification, de rémunération, de formation et de promotion dans la réorganisation du travail.

[205]

L'incidence idéologique s'insère aussi dans cette attitude critique : veut-on subtilement passer d'une stratégie de manipulation autocratique à une concertation paternaliste d'intégration ? Si oui, le mouvement ouvrier perdrait ainsi son dynamisme syndical et politique. Des ouvriers faussement satisfaits n'ont pas le goût de la militance, du risque collectif, de l'engagement désintéressé.

Les syndicats s'attardent aussi à des problèmes concrets laissés dans l'ombre, dans plusieurs expériences de valorisation des tâches. Ils contestent les vues de Herzberg qui attache peu d'importance aux conditions « extrinsèques » du travail : environnement physique, sécurité, rythme, durée. De plus, on considère que la plupart des systèmes de classification sont désuets autant en termes de rémunération qu'en termes de reconnaissance de la compétence et du savoir-faire. Les classifications-maison nuisent à la mobilité du travailleur qui veut garder la possibilité de changer d'entreprise. Il en va de même de la formation. Les entreprises utilisent les programmes gouvernementaux de formation pour s'attacher exclusivement les travailleurs. Les liens entre formation et promotion sont distendus. Et les nouvelles visées de polyvalence ne rencontrent pas l'aspiration de développer des capacités autres que celles de satisfaire les besoins de polyvalence de telle entreprise. Les travailleurs eux-mêmes continuent d'être considérés comme des objets de planification industrielle et non comme des su-

jets autonomes avec des projets de vie qui ont leur propre finalité. La formation professionnelle est à la remorque des structures économiques du marché, des besoins technologiques, des intérêts financiers oligarchiques. Enfin, les syndicats dénoncent la place seconde accordée aux questions de personnel par rapport à l'administration des équipements et des produits. Par exemple « le directeur du personnel n'est pas un dirigeant à part entière de l'entreprise » en plusieurs cas. Les incidences du personnel sont intégrées après coup dans les stratégies d'investissement et de réorganisation. La formation du contremaître fait défaut. Les plans de formation de la main-d'œuvre restent marginaux. L'accueil des nouveaux venus n'existe pratiquement pas. Le sort des vieux employés ne reçoit pas grande considération. Le travailleur de base est très peu informé. Les formes d'encadrement du personnel n'ont pas de pertinence sociale.

Ces critiques marquent brutalement le danger d'isoler un processus de valorisation des tâches ou de concertation autonome des groupes de base.

[207]

Jacques Grand'Maison
Une tentative d'autogestion

CONCLUSIONS

[Retour à la table des matières](#)

À partir de ces données, plusieurs spécialistes insistent pour qu'on ne s'engage pas trop vite dans une politique généralisée et irréversible. On en est encore au stade expérimental dans des aires circonscrites. De telles expériences ne peuvent être fécondes sans un consensus net des diverses parties : dirigeants, syndicats, travailleurs de base, cadres et experts. Il faut bien coordonner les aspects techniques, économiques et humains dans un ensemble cohérent. L'assiette, le style et les objectifs de négociation entre patronat et syndicat doivent être redéfinis. La dynamique sociale nouvelle sera féconde dans la mesure où elle prendra une place importante à l'amont de tous les processus. Aucune méthode, fût-ce la toute nouvelle « technologie de groupe » dans la foulée du système socio-technique, ne peut remplacer *une politique stratégique globale incluant la réorganisation du travail, la rémunération, la classification, la promotion, les conditions physiques, l'encadrement, la communication, l'information, la redéfinition des concertations hiérarchiques, fonctionnelles et communautaires*.

Certains se découragent devant tant de conditions. Ils se rappelleront qu'il s'agit d'expériences pilotes encore en période de rodage. Des expériences, cependant, où l'on a pris soin de s'assurer d'un apport scientifique de qualité. L'expérimentation a été accompagnée d'évaluations comparatives très rigoureuses. De plus, les syndicats ont pu intervenir en plusieurs de ces expériences, tout en signalant que de tels processus ne doivent pas être isolés de l'ensemble de la situation des

travailleurs. Nous avons mentionné certains cas d'intégration de l'expérience dans les négociations entre les syndicats et la direction. « Les expériences norvégiennes, par exemple, cherchent à reculer le plus loin possible les limites assignées à la compétence et à l'autonomie du groupe... Celui-ci découvre des possibilités d'autoapprentissage et d'organisation qui ne sauraient entrer dans le champ [208] visuel d'un travailleur isolé. » La variété des formules nous montre jusqu'où peut aller un groupe de travail dans lequel on libère la capacité de créativité, d'imagination et de concertation.

L'univers organisationnel du management moderne n'a jamais produit de vraies praxis quotidiennes de travail, i.e. ces savoir-faire particuliers d'une expérience humaine collective engagée dans une activité productrice ou créatrice. Il n'est pas inutile de rappeler cette constatation majeure au moment où le monde industriel nord-américain, particulièrement, parvient à des limites critiques dans le domaine de l'organisation du travail. La vieille idéologie libérale bloque encore la juste perception des dynamiques collectives du travail. Raison de plus pour que le syndicalisme prenne les devants.

Dans notre propre contexte, il faut être alerté par l'importance d'articuler deux *types d'intervention* que le néo-capitalisme tente de réduire au profit unique de l'individualisation ; ce qui laisse intacts les problèmes de libération collective, de désaliénation sociale, de conscience politique. *Il faut donc allier la valorisation des tâches individuelles et l'autogestion des groupes de base, l'enrichissement vertical et la solidarité horizontale.* Il y a tout un monde idéologique entre les visées de satisfaction chez un Herzberg et la recherche d'une vraie démocratie économique chez les Scandinaves. Par ailleurs, les sensibilités individuelles du Nord-Américain ne doivent pas être négligées. Dans un autre ordre d'idées, la défiance de certains politisés devant tout ce qui est expérience communautaire décourage l'émergence de dynamiques fondamentales : par exemple, ces vécus collectifs originaux qui élaborent leurs propres formes d'expression, d'interprétation, de solidarité et d'action. N'est-ce pas la meilleure définition d'une praxis ? N'est-ce pas aussi l'économie qui fait naître les institutions, les nouveaux modèles sociaux-économiques ou politiques. Aider les travailleurs à maîtriser cette économie, c'est les former à agir efficacement sur les structures et les institutions en place et aussi à changer la vie, à faire l'histoire. Comment parler de grande politique, ou même

de révolution, si on craint que les travailleurs se laissent berner par la moindre politique de changement dans leur travail quotidien ? À force de mettre en garde contre les dangers de la participation ou de la collaboration, on cultive la stérilité et la passivité sur le terrain quotidien. Celui-ci est autrement plus décisif que les rencontres épisodiques où l'on tente de les mobiliser artificiellement. Qui sait si des milieux de travail plus éveillés, plus créateurs, moins aliénants ne seront pas des appuis naturels plus féconds pour de plus larges engagements dont nous savons l'importance pour le mouvement ouvrier. D'ailleurs, nous sommes convaincu que même les formes les plus poussées de cogestion, d'autogestion, d'auto-organisation du travail de base ne liquideront pas des aliénations inhérentes à un certain travail [209] industriel. On ne peut trouver un grand intérêt dans certains travaux mécaniques nécessaires. Mais, ce n'est pas une raison pour ne pas chercher à imaginer des tâches appelant une créativité plus spontanée, plus libre, plus intelligente et plus solidaire. Les expériences yougoslaves nous rappellent crûment les limites de telles expériences (nous en avons parlé dans la première partie de notre ouvrage ⁹).

Quant au modèle chinois, malgré son contexte culturel et politique très différent du nôtre, il a l'avantage de nous montrer la possibilité d'articuler des praxis de base à de grandes politiques socio-économiques et culturelles. En deçà des idéalizations faciles et des tentations d'importations naïves, il faut se laisser interroger par ce sty-

⁹ Je me suis limité à des expériences dans des régimes socio-économiques semblables au nôtre. L'expérience yougoslave, par exemple, a été bien analysée par Albert Meister et plus récemment par G. Martinet, dans des ouvrages déjà cités. Tous deux nous montrent la nécessité de redéfinir le syndicalisme, l'administration et l'État, dans le nouveau cadre d'autogestion sociale et économique, sans compter la difficulté de situer la place primordiale qu'on accorde au parti dans le régime communiste. Dans tous les cas, on n'a pas réussi à articuler la démocratie de base, le rôle des technocrates et les instances de l'État et du parti. En Yougoslavie, cependant, il y a une évidente volonté d'ouvrir constamment le système pour des dépassements à la fois efficaces et démocratiques, dans une société en mouvement et le moins possible stratifiée. L'autogestion sociale, culturelle, économique et politique visée se veut un nouveau mode de vie personnelle et collective. Les échecs rencontrés ne doivent pas nous faire oublier qu'on ne sort pas facilement d'un style politique d'autocratie et de dépendance, tissé par une longue expérience historique d'aliénation du peuple au profit des diverses élites. En ce domaine, la révolution chinoise marque un certain saut qualitatif inédit.

le de société très solidaire, par ces authentiques expériences de démocratie de base. Les administrateurs des communes sont élus par les administrés à tous les niveaux locaux : équipes de production, brigades et communes. Les équipes de base ont une autonomie surprenante dans un système politique qu'on qualifie trop superficiellement de totalitaire. Il y a 78 000 communes, pas une exactement pareille à l'autre. L'extrême diversité des expériences et des formules témoigne de l'importance accordée aux praxis de base et aux planifications autonomes du travail. N'y a-t-il pas une sagesse derrière cette politique de ramener épisodiquement les administrateurs, les technocrates, les intellectuels, les cadres à des périodes de travail dans des équipes de base ? Les praxis de travail sont intégrées à un ensemble de praxis d'éducation, de loisirs, de vie familiale ou sociale, autrement plus cohérent que le nôtre. Avant d'y voir une aliénation de l'individu, le critique occidental devrait voir les choses de plus près. Chez nous, la majorité des individus vivent un profond désarroi. L'absence de vraies communautés et de cadre politique où s'articulent les principales praxis de la vie collective joue dans le sens d'une désintégration sociale et personnelle.

[210]

Mais ne cherchons pas ici à imiter ce modèle. Cette expérience contemporaine doit nous interpeller. C'est le sens d'une telle évocation à la fin de notre ouvrage.

Les syndicats ont raison d'insister sur l'importance d'évaluer les expériences de réorganisation du travail en tenant compte de l'ensemble du système économico-politique. La plupart des systèmes socialistes tout autant que les nôtres n'ont pas réussi à situer d'une façon satisfaisante les organismes de la base, les appareils technocratiques et leurs porteurs, les instances gouvernementales et politiques. Nous avons montré certains défis communs à ces deux grands types d'organisation industrielle, et en même temps la grande variété des modalités culturelles nationales et historiques. *Plus on s'approche de la base, plus il faut laisser place aux divers possibles, aux libres déploiements de forces vitales plus riches et plus complexes que tous les systèmes d'organisation. Les praxis quotidiennes ont été très peu prospectées ou fécondées. On agit encore trop unilatéralement d'en haut, en fétichisant les expertises, les diplômes, les statuts, les cadres et les mécanismes. On sait encore peu de choses sur les possibilités de socialisa-*

tion et de créativité collective des travailleurs dans leurs expériences de base ¹⁰. Que de socialisations artificielles ! On en vient à ressembler à ce qu'on conteste, tout en s'éloignant de l'humus si riche de la vie ordinaire et de ses activités courantes. La rareté et le caractère récent des transformations à ce niveau nous incitent à penser que bien des solutions demeurent au deuxième étage et n'intéressent que des élites en opposition. Qui sait si les travailleurs et les citoyens ordinaires qu'on dit si aliénés ne pourraient pas dénoncer à leur tour d'autres aliénations plus néfastes et [211] plus subtiles chez ceux qui se logent au deuxième étage des grands débats publics. On peut aussi bien fuir par en haut que dans les refuges des privautés passives d'en bas. Nous pensons que les prises sur le réel se vérifient d'abord sur le plan des praxis quotidiennes. Si celles-ci sont pauvres, aliénées, déshumanisées, tout le reste devient rite artificiel, fausse conscience idéologique, aliénation des avoirs, des savoirs et des pouvoirs au profit de minorités privilégiées et au détriment d'une collectivité vraiment démocratique et progressive.

¹⁰ Les administrations et les syndicats se battent actuellement sur des terrains de plus en plus étroits. Dans le secteur public, les gouvernements se mettent de la partie pour morceler des petites unités de tâche plus quantifiables et contrôlables. Le schème tayloriste implicite demeure chez toutes les parties négociantes. Tout le monde est insatisfait. On s'accuse mutuellement de mettre en échec la marche de l'institution. Dans certains services publics, les culs-de-sac deviennent tragiques. Pensons aux écoles et aux hôpitaux, particulièrement. J'ai l'impression que toutes les parties sont enfermées dans un même modèle administratif de travail. Et l'on investit très peu pour en inventer d'autres. Je crois que cela sera impossible, s'il n'y a pas des recherches et des expérimentations d'abord sur le plan de véritables praxis collectives de travail. Au lieu de diviser sans cesse le travail, il faut le recomposer, et cela dans un contexte communautaire qui empêchera le morcellement et l'isolement des postes et des comportements. Avec des strates aussi nombreuses et complexes de statuts verticaux, on oublie que les praxis quotidiennes de travail exigent des concertations plus communautaires que statutaires, des démarches aussi relationnelles que fonctionnelles. On peut bien demander à une infirmière, sur une base très fonctionnelle, de faire des injections intraveineuses dans tout l'hôpital. Au bout de six mois, elle est complètement vidée et déshumanisée. Il n'y a plus pour elle, ni pour le malade, une véritable praxis de nursing. Il n'y a plus de communautés de travail possibles, ni de milieux de vie vraiment humains. Chacun protège son statut, son poste, son intérêt au détriment d'un service humanitaire qui exige une concertation communautaire efficace de tous les agents d'intervention d'un même module de travail.

En deçà et par delà les grands débats sur la culture, la politique, l'économie et le système social, *saurons-nous assumer et transformer intelligemment, efficacement et humainement ces humbles praxis quotidiennes du travail, de l'éducation, de la vie collective ? Nous soupçonnons que bien des hommes d'ici sentent le besoin de donner cohérence et dynamisme aux milieux concrets où ils vivent la majeure partie de leur existence. On ne leur offre souvent que des scènes pour jouer des grands jeux loin des modestes requêtes de la vie. Le deuxième étage craque sous le poids de ses énormes structures. Et le premier étage s'aplatit ou s'enfonce dans le sous-sol. Alors, on cherche des sécurités dans un Ordre sans contenu ou des compensations dans des utopies ou des mystiques folles. Revenir aux solidarités du pain et du travail, c'est refaire une base sociale qui pourra réinventer des milieux vraiment humains dans la vie réelle.*

[211]

Jacques Grand'Maison
Une tentative d'autogestion

RETOUR CRITIQUE

[Retour à la table des matières](#)

Les exigences d'une approche « opérationnelle » nous ont forcé à laisser tomber certaines considérations critiques importantes. Il en va de même pour tout cadre d'analyse qui tente de formuler des solutions cohérentes dans une réalité toujours marquée par des impondérables. Il faut donc prendre une certaine distance sur notre propre démarche, fût-ce pour dégager des responsabilités qui débordent la réorganisation du travail comme telle. Afin de ne pas alourdir cet ouvrage, nous allons formuler succinctement nos principaux repères critiques.

1. Les facteurs culturels. C'est par un tel biais qu'on découvre d'abord ce phénomène majeur : par delà la révolution technologique, il y a l'émergence d'une nouvelle révolution des rapports sociaux. De plus en plus d'hommes n'acceptent pas qu'on exerce sur eux un « pouvoir total », fût-ce dans une aire circonscrite de leur vie. Longtemps, on a compté sur une masse anonyme, muette, résignée et conditionnée qui acceptait son sort au travail comme une fatalité. Voici que les révoltes et les grèves sauvages se multiplient. C'est une sorte de sursaut de dignité qui se diffuse et se politise. Beaucoup de *managers* ne comprennent pas les sources profondes [212] de ces réactions chaotiques et violentes. Pourtant, il suffit de penser à un nouveau style d'éducation qui amène à chercher dans toute expérience humaine un

lieu d'expression de soi, un milieu de solidarités vitales, un terrain d'expression de ses diverses aptitudes. Cette tendance culturelle se heurte sur un monde de travail où il y a rupture entre ce qu'on est et ce qu'on fait, entre l'homme et son travail, entre le système technique et le système social, entre l'expertise et le savoir pratique. Des revendications apparemment mineures sur le temps supplémentaire, sur le système de bonus, sur l'évaluation des tâches sont grosses d'une révolution culturelle qui véhicule de nouvelles sensibilités personnelles, sociales et morales. Un certain monde financier n'y comprend rien, tellement il a assimilé l'aliénation qu'il a imposée à l'ensemble de la société.

2. Les facteurs structurels. Il ne suffit pas d'humaniser le travail sur le terrain immédiat de son exercice. Un regard sur plusieurs paliers va nous en convaincre. Ce qui apparaît à la surface, c'est la société de consommation. Le néo-capitalisme a su créer l'illusion d'un univers social organisé en fonction des consommateurs et de leurs besoins. Or, il a lui-même créé le marché, le contenu, le style et les objectifs de ces besoins. Il a fait même de la consommation un moyen pour ses objectifs de production. Si nous creusons davantage, nous découvrons que la production est soumise à une technostucture insaisissable, irresponsable en termes politiques. « Ça planifie. » D'où une société purement instrumentale, incapable de véritables débats sur les finalités humaines à poursuivre. Les culs-de-sac de la croissance et la dislocation des mécanismes économiques témoignent déjà de ce contexte structurel d'aveuglement. Pourtant, à un niveau plus profond, on découvre un pouvoir à la fois infrapolitique et suprapolitique qui échappe aux contrôles démocratiques. Pensons à cette jungle des luttes pour un monopole radical du marché, aux manoeuvres des multinationales en passe de dominer la planète. Derrière le drame de l'inflation mondiale, il n'y a pas que des problèmes de matières premières et de production. Par exemple, *General Motors* produit aujourd'hui presque la moitié moins d'autos par rapport au milieu des années 1960. Et pourtant, elle fait autant de profits. Les intérêts du capital ont joué à plein dans l'escalade de l'inflation. Sur ce même palier, on peut discerner aussi des politiques d'investissements massifs dans un sens donné, par exemple, une automation plus poussée pour réduire la main-d'œuvre. Il s'ensuit un cercle vicieux de rentabilisation d'un équipement trop

souvent démesuré par rapport à la baisse de production et à la nouvelle économie de pénurie. Pendant longtemps, ce fut la réussite idéologique de la société libérale que de nous faire souhaiter les conditions qui lui permettaient de survivre, comme si elle était le lieu obligé de notre autoréalisation personnelle et sociale. De plus [213] en plus de citoyens commencent à accéder à une conscience critique des grandes structures qui encadrent leur existence. Ils interrogent les contenus et les finalités de la société, de son système socio-économique. Une telle mise en cause déborde les minorités militantes. Les jeunes, par exemple, explicitent plus qu'autrefois leur critique, et cela en des termes autrement plus radicaux. Un certain capitalisme international qui s'étend dans le Tiers monde et même dans les pays socialistes, va connaître une contestation de plus en plus violente, si on en juge par les crises récentes.

3. Les facteurs éthiques. Jusqu'ici, le monde économique a échappé aux grands débats éthiques davantage concentrés sur des questions de morale privée : avortement, divorce, etc., ou encore sur des questions sociales ou directement politiques comme les politiques sociales de bien-être ou les divers services publics. On n'a pas développé d'éthique collective pour juger les petites et les grandes activités économiques. Les diverses philosophies récentes de l'homme ont emprunté davantage la ligne culturelle pour se définir. Bien sûr, il y a des polarisations idéologiques de type économique. Le lieu éthique de confrontation y est très peu présent. On n'a qu'à penser à la place quasi exclusive des luttes de pouvoirs dont nous ne nions pas l'importance. Entre les légitimations officielles et les oppositions sauvages, on cherche vainement des éthiques politiques capables d'autocritique, d'ouverture à divers possibles économiques. La confrontation de modèles économiques reste superficielle et souvent abstraite dans les débats publics. Or, de redoutables défis philosophiques sont véhiculés par les enjeux actuels du capital et du travail, de la production et de la consommation, des grands pouvoirs économiques et des États. Vers quelle humanité nous amènent les multinationales ? Comment évaluer moralement la croissance zéro, les grandes manœuvres monétaires, les politiques d'investissement ? Faut-il choisir d'abord le revenu garanti ou d'abord le plein emploi ? Plus profondément, comment atteindre cet objectif de K. Jaspers : « rendre l'homme supérieur à ses oeuvres » ?

vres », dans le contexte inédit de nos supermoyens technologiques ? Il y a aussi des questions éthiques plus humbles, mais non moins importantes. Comment, par exemple, juge-t-on cette nouvelle Pratique familiale où les parents paient les enfants pour les services rendus ? Logique d'une société où l'activité « n'est vraiment reconnue socialement que si elle est payée ». Tout réduire à l'aune de l'échelle des salaires, c'est opter pour une certaine philosophie de l'homme, pour un style de société. Avons-nous fait une évaluation éthique de ce mètre concret et majeur de définition des rapports sociaux ? Et nous pourrions allonger la liste. Tel ce problème redoutable des rapports entre les modes de travail et certaines conduites sociales. G. Friedmann est revenu à la charge récemment pour signaler le climat explosif des milieux de travail [214] actuels, pour montrer comment le travailleur surexcité conduit son automobile, choisit ses loisirs et vit ses rapports familiaux, professionnels, résidentiels ou autres. De telles questions éthiques ne sauraient demeurer à la périphérie des pratiques et des rationalités politiques, économiques ou sociales actuelles.

4. Les facteurs écologiques. Jean Remy signale un premier phénomène : « Il se crée une dissociation entre le milieu de travail, qui est parfois isolé symboliquement par diverses barrières, et le milieu où l'on réside. Ainsi, les problèmes du milieu de travail sont perdus quand on se retrouve en dehors. La séparation de deux milieux n'est pas une condition optimale pour développer une certaine volonté d'appropriation et de contrôle » (*Dossiers de vie ouvrière*, 83 (1974), p. 138). La technologie a développé des réseaux parallèles de milieux de vie qui, non seulement empêchent le façonnement d'engagements intégrés, mais aussi disloquent la cohésion minimale des grandes institutions et des pratiques quotidiennes. Il n'y a plus, à vrai dire, d'authentiques milieux de vie. Les hommes vivent dans la dispersion mentale et sociale. Il ne s'agit pas de retourner à l'ancienne communauté globale et monoculturelle. Il faut un minimum de continuité historique et un respect de nos propres sensibilités culturelles et politiques. L'Occidental n'acceptera pas facilement un style collectiviste. Mais est-il plus heureux dans cette société libérale qui isole l'individu, les institutions, les sous-systèmes et les sous-cultures ? Une société qui brise les rites et les rythmes fondamentaux de la vie, qui exige une mobilité tellement poussée que les individus doivent accepter de bri-

ser souvent avec leurs milieux d'appartenance ou de couper abruptement leurs racines sociales, culturelles ou autres. Les hommes de cette société ne savent plus prendre en charge leur environnement. C'est particulièrement vrai sur le plan du travail, tellement on ignore, en ce domaine, l'abc des processus sociaux et des praxis humaines. J'ai vu des expériences de réorganisation du travail où l'expertise technique était le seul référent décisif de l'aménagement humain du travail personnel et collectif. Les experts tentaient de surmonter l'échec des administrateurs. Leur caution scientifique masquait une démarche régressive, pire que celle des administrations classiques. Ces spécialistes venaient briser ce qui restait de dynamique communautaire et de solidarités quotidiennes. Ils ignoraient tragiquement les lois élémentaires des groupes humains, les conditions primaires d'un milieu de vie respirable. À la limite, et c'est très grave, ils faisaient d'un milieu humain un système fermé sur lui-même, symboliquement computeurisé par ces monstres froids : le chronomètre ou l'ordinateur. Peut-on concevoir pareille régression en pleine révolution culturelle ?

[215]

Voilà des défis gigantesques qui accompagnent ces humbles tentatives de réorganisation du travail. Nous ne voulons pas céder à un globalisme qui reporte au grand jour l'humanisation du travail. Même dans une perspective aussi large que radicale, nous croyons que le mouvement ouvrier actuel serait davantage fidèle à sa dynamique historique en suscitant et en orientant une transformation profonde des structures, des styles, des contenus et des fins du travail. Celui-ci demeure la principale rampe de lancement des projets culturels, économiques et politiques du monde des travailleurs.

Retenons l'essentiel

L'humble expérience d'une communauté de travail autogérée est au cœur de cet ouvrage. Elle nous a amené très loin dans la compréhension de notre société. D'une façon concrète, les luttes de ces travailleurs à tous les niveaux révélaient le vice idéologique et structurel le plus fondamental du capitalisme, à savoir : cette séparation entre l'individu et ses rapports sociaux. Tout au long de leur aventure, ils se

sont rendu compte de l'absence de solution pour les collectifs humains comme tels. Courageusement, ils se sont constitué un « nous » de classe à travers un renouvellement communautaire de l'exercice quotidien de leur travail.

Il est étrange que cette expérience paraisse aussi utopique aux yeux de bien des citoyens. Combien en sont venus à considérer inconsciemment le libéralisme (ancien ou nouveau) comme le seul terrain réaliste de la vie ? Pourtant cette fausse philosophie de base, diffusée dans les mentalités comme dans les institutions, est contredite autant par le bon sens que par les sciences humaines. Par exemple, un enfant ne devient personne individuée que dans de justes rapports avec son père, sa mère, ses frères et sœurs. Le monde occidental et libéral a brisé ces relations de la socialité et de la personnalité d'abord dans l'organisation du travail, pour promouvoir exclusivement des intérêts matériels extérieurs à l'homme lui-même et à ses rapports sociaux.

On a décomposé le travail. On l'a séparé des travailleurs et de leurs rapports humains, pour assurer un processus technique uniquement défini en fonction de fins économiques indépendantes. Celles-ci restaient isolées des aspirations personnelles et sociétales des ensembles humains. Ces pouvoirs d'argent ont imposé leur modèle asocial et antidémocratique aux autres institutions. L'État, la ville, l'école, l'hôpital, les autres services publics sont tributaires de ce taylorisme qui a décomposé la vie, la personne, la communauté. Il faut rejoindre ce mal à sa source historique : l'organisation du travail. Non pas pour retourner au passé, mais pour renouer avec un mouvement historique encore bien jeune.

[216]

Nous ne sommes pas encore entrés dans l'âge d'une authentique démocratie. Celle-ci vise une société qui se construit par et pour sa base humaine. Elle vise des institutions sociales, culturelles, économiques et politiques qui soient vraiment le fruit des projets collectifs d'hommes libres et solidaires, et cela dans leur propre contexte historique et culturel original. Le mouvement ouvrier porte ses anticipations dans sa philosophie de la vie, de l'homme et de la société, et surtout dans le rôle historique qu'il assigne aux travailleurs et à leur travail.

Même les expériences plus ou moins réussies dans cette voie peuvent être des étapes nécessaires pour atteindre de tels objectifs. Elles ont d'abord une signification critique encore méconnue. En effet, en rétablissant les liens entre l'individu et ses rapports sociaux fondamentaux, elles récupèrent une dynamique réservée aux classes dominantes. Car chez elles, la classe est vraiment constituée. L'individu des milieux nantis est inséré au départ dans un réseau social qui a prise sur toutes les institutions. Ce n'est pas le cas de l'individu dans les milieux pauvres.

Chez les travailleurs, la classe est plutôt à faire. Les libéralistes l'ont décomposée pour mieux s'asservir une masse d'individus. Il faut alors reconstituer des « nous » concrets d'appartenance et d'action à la base sociale. L'action syndicale et politique ne suffit pas. On doit bâtir des communautés permanentes, démocratiques et autogérées, de travail, d'habitat, d'éducation, de services, bref de vie quotidienne dynamique et intégrée. L'expérience Tricofil s'inscrit dans cette étape démocratique. Bien sûr, le projet démocratique déborde ces terrains circonscrits. Mais le plus grave problème de notre société actuelle m'apparaît être la pauvreté des tissus humains de la base sociale.

[217]

Jacques Grand'Maison
Une tentative d'autogestion

ANNEXE

Compléments monographiques

[Retour à la table des matières](#)

LA SOCIÉTÉ POPULAIRE TRICOFIL INC.

Le 12 février 1975, le ministère des Institutions financières, compagnies et coopératives, accordait aux travailleurs de l'ex-Regent Knitting Mills les lettres patentes de la corporation société populaire Tricofil Inc.

À la suite de plusieurs expertises, la société populaire Tricofil a produit un dossier économique de base qui devait servir à la planification de la première étape de mise en marche, aux tractations avec le gouvernement, avec la Société de développement industrielle, et à la prochaine campagne de souscription dans le public. Nous tirons les deux cédules principales de ce dossier.

Au départ, Tricofil a besoin d'un fonds de roulement de \$600 000. Les travailleurs de l'usine ont déjà investi \$50 000 et s'engagent à investir une autre tranche de \$50 000 au cours de l'année. Il reste \$200 000 de capital-actions à souscrire dans la campagne publique qui

débute en juin 1975. La Société de développement industrielle versera son prêt par tranches équivalentes au capital-actions, jusqu'à concurrence de \$300 000. Voici les conditions de la S.D.I. :

1. Approbation du Conseil de la S.D.I.
2. Approbation du Conseil des ministres du gouvernement du Québec ;
3. Les déboursés seront faits par tranches correspondant aux souscriptions au capital-actions. En aucun temps ces déboursés seront supérieurs à la mise de fonds réelle des actionnaires laquelle devra être faite conformément à la loi et aux règlements de la Commission des valeurs mobilières du Québec ;

[218]

4. La S.D.I. aura droit de désigner deux observateurs au Conseil de direction de la société populaire Tricofil. Sauf le droit de vote, ces observateurs auront les mêmes prérogatives et recevront toutes les informations qui seront données aux directeurs de l'entreprise ;
5. La S.D.I. pourra, à son gré, convertir son prêt en capital-actions ordinaire et privilégié en proportion du capital émis ;
6. Le remboursement de ce prêt devra s'effectuer en 20 versements mensuels de \$2 000 à compter du 15 octobre 1975 et de 80 versements mensuels consécutifs à compter du 15 juin 1977 ;
7. Le prêt sera fait sous forme d'obligation garantie par un acte de fiducie sans charge spécifique, mais avec une charge flottante ;
8. La compagnie devra obtenir du locateur un bail incluant une option de renouvellement jusqu'en 1983 et une option d'achat, le tout à la satisfaction de la S.D.I.

Campagne de souscription au capital social. Le 23 mai 1975, la Commission des valeurs mobilières a approuvé le prospectus de souscription publique au capital-actions. Voici quelques références significatives de ce prospectus :

TRICOFIL C'EST QUOI ?

C'est une usine de 395 000 pieds carrés, répartis en 45 bâtiments et comprenant plus de 1 500 machines de textile.

C'est un complexe intégré comprenant pas moins de cinq usines dans une, à savoir : la couture, le filage, le tissage, le velours, la teinturerie, le tricot, etc.

C'est le seul complexe intégré dans l'est du Canada.

La main-d'œuvre y est abondante, compétente et ultra-spécialisée dans le domaine du textile (rapport Kurt and Salmon).

La rentabilité et la viabilité de cette usine est assurée (Kurt and Salmon, Poly-Avis) selon la conjoncture économique et l'évolution technologique actuelles.

Le chiffre d'affaires de l'usine devra être de 5,1 millions de dollars pour rencontrer ses obligations. Le budget d'opération de la première année démontre un surplus d'opération de \$70 000, si l'objectif des programmes de production est atteint pour l'ordre de grandeur ci-haut mentionné.

[219]

Tricofil produira sur la base d'une planification en cinq programmes, soit une production dans le velours, la ratine, le chandail, le vêtement pour femmes ainsi que le tissu.

La firme « Peat Marwick » conseillera Tricofil pour la mise en marché des produits de Tricofil qui, d'après les échantillons produits, seront de grande qualité, conçus à coût concurrentiel et dans des délais de production standards.

POURQUOI INVESTIR DANS TRICOFIL ?

Parce que cela signifie le retour au travail d'au moins 250 personnes mises à pied depuis près d'un an.

Parce que c'est une première expérience d'importance en autogestion au Québec.

Parce que c'est encourager une nouvelle structure de l'entreprise, par la participation des travailleurs à la gestion et aux profits de cette entreprise, car les actions ordinaires, avec droit de vote, sont réservées aux travailleurs de l'usine.

Pour que des travailleurs aient un milieu de travail décent et des conditions de travail plus humaines.

Pour que le gouvernement sache qu'il n'y a pas que les travailleurs de Tricofil qui désirent que l'usine ouvre à nouveau ses portes, mais que la population du Québec le désire également.

Pour permettre de la part de la Société de développement industrielle une participation financière sous forme de prêt.

Nous reproduisons ici quelques informations de base annexées au prospectus :

Le conseil d'administration sera formé originalement par onze (11) administrateurs nommés annuellement par les détenteurs d'actions ordinaires.

La compagnie compte actuellement sept (7) administrateurs, ouvriers de Tricofil et les postes des quatre (4) autres administrateurs pourront être comblés éventuellement par des administrateurs représentant :

Le Gouvernement - Ex. : S.D.1.

La population de Saint-Jérôme

Le mouvement coopératif - Ex. : Caisse populaire

Un délégué du comité exécutif de société populaire Tricofil Inc.

[220]

La compagnie a négocié un contrat de location de l'usine et de sa machinerie pour une période de vingt-deux (22) mois, se terminant le 28 février 1977. À la fin de cette période, ledit contrat de location qui comporte un premier droit de refus, pourra être transformé en une option d'achat à prix ferme ou en un prolongement de la location, à des

termes similaires dont seul le montant du loyer sera matière à négociation. C'est un bail commercial net, au loyer mensuel de \$17 000, incluant pour toute la durée de la location l'usage exclusif des marques de commerce Candide et Patrick Peele avantageusement connues sur le marché nord-américain, et un premier droit de refus de l'achat de l'usine et de l'équipement.

La compagnie se propose de desservir la plus grande partie des principaux détaillants canadiens, d'améliorer la direction des ventes, le merchandising.

L'objectif des ventes est de l'ordre de \$5 100 000, basé sur cinq programmes de fabrication, dont les trois premiers, le velours, le tissage et la ratine compteraient pour \$2 900 000, les deux autres programmes, les vêtements, les chandails, s'élèveraient à \$2 200 000. Ces chiffres sont basés sur l'expérience de production ainsi que sur la capacité moyenne de l'usine, un estimé du marché auprès d'agences de ventes dans le secteur.

Pour la réalisation de son programme, la société retiendra des firmes de marketing.

Distribution et vente des actions au public. Les mille neuf cent quatre-vingt-dix-sept (1997) actions ordinaires et les quatre mille (4 000) actions privilégiées, 8% cumulatif, offertes par le présent prospectus seront vendues au public par l'intermédiaire des officiers de la compagnie, à leur valeur nominale, soit cent (\$100) dollars. Les dépôts ou souscriptions minimums seront de cent (\$100) dollars. Ces actions ne seront vendues par l'intermédiaire d'aucun courtier, et aucune commission ne sera payée. Les chèques en paiement des actions devront être faits à l'ordre de : « FIDUCIE DU QUÉBEC ».

Rémunération des administrateurs, officiers et employés. Les administrateurs et officiers de la compagnie ne reçoivent aucune rémunération et il n'en est pas prévu dans les règlements. Toutefois, la compagnie paiera ses employés sur la base d'un salaire généralement reconnu pour tels employés.

[221]

Enjeux d'un départ difficile. Les tractations avec les gouvernements, la campagne de souscription publique ont donné lieu à des débats très révélateurs. Il est évident que ce projet industriel sort des règles du jeu habituel. Il véhicule une tout autre philosophie sociale, économique et politique. L'appareillage technique et légal évoqué plus haut ne doit pas nous faire oublier les composantes originales d'un tel projet dont nous avons décrit le cheminement tout au long de cette monographie. Par exemple, la nouvelle convention collective ne fait que mettre en forme les expériences et les orientations des étapes précédentes. Le capital financier ne joue plus le même rôle. Un homme d'affaires de Saint-Jérôme a alerté la population en rappelant les critères de garanties habituelles de l'économie capitaliste pour évaluer un tel projet. On a bien compris, dans le débat qu'il suscitait, le déplacement assez radical des assises socio-économiques que défendaient les travailleurs de Tricofil.

Le pouvoir changeait de mains. Même si elle se déployait sur un terrain circonscrit, la percée politique avait un impact beaucoup plus large et profond chez les travailleurs de la région et d'ailleurs. Jamais une activité économique comme telle, chez nous, n'avait été autant soumise à l'évaluation démocratique du milieu. La majorité des citoyens suivaient l'affaire d'assez près. De plus, on sentait que les instances politiques, à tous les niveaux, étaient sur un pied d'alerte.

Il y avait dans l'air un je ne sais quoi d'intérêt inédit, de questionnement inhabituel. Voici un groupe de travailleurs non instruits et pauvres qui ont fait un joli bout de chemin sur une piste nouvelle, différente de la foulée actuelle de la société. Les crises et les débats politiques s'enlisent dans cette ornière. N'y a-t-il pas des issues possibles par d'autres voies, des solutions plus justes, plus dynamiques et plus humaines à la fois ? Cette expérience interpellait les uns et les autres en ce sens. Chez certains, elle n'était pas un expédient pour fuir les culs-de-sac du présent, mais une dynamique d'action collective, un projet valable, un engagement signifiant.

Bien sûr, le climat chaotique de notre société enferme bien des citoyens dans leurs inquiétudes et dans leurs problèmes immédiats. Ils dont pas le cœur au risque, à la recherche de nouveaux possibles, à

l'initiative. Mais j'ai cru percevoir un début de réaction vitale devant l'escalade actuelle de procès stériles et obsédants. Le projet Tricofil portait le regard vers l'horizon. E remettait en cause ce scepticisme bien enraciné qui a bloqué jusqu'ici l'entrepreneursisme collectif. L'idéologie capitaliste est plus diffusée qu'on ne le pense chez les citoyens de toutes classes. Mais les seuils critiques des derniers temps provoquent un certain mûrissement de la conscience politique. On l'a vu au cours de la campagne de souscription qui appelait des gestes très concrets d'implication.

[222]

La société Tricofil n'en est qu'à ses premiers pas. Elle est menacée par le moindre accident de parcours. Mais les obstacles les plus profonds sont invisibles. Je pense à ce complexe (non avoué) d'impuissance économique chez tant de Québécois. Comment ne pas souhaiter ici une véritable trouée qui aura une valeur inestimable de nouvelle confiance en soi ? Si ces ouvriers parviennent à leurs fins, ils nous inviteront peut-être à des décisions que nous avons sans cesse reportées. Même dans le cas d'un échec, une expérience aussi riche ne sera pas inutile. Les réalisations historiques ne tombent pas comme des fruits mûrs. Elles ont toujours été précédées par des essais, par des anticipations partielles. J'espère que nous aurons assez de sens politique pour distinguer ce qui est vain réformisme et ce qui fait vraiment avancer la justice et la démocratie.

LA SOCIÉTÉ POPULAIRE TRICOFIL INC.
BILAN PRO FORMA
AU 31 MARS 1976 CÉDULE 1 :

ACTIF

Disponibilités :

Encaisse	3 196	
Comptes à recevoir	961 120	
Inventaires	336 155	
Total des disponibilités		1 300 471

PASSIF

Exigibilités :

Emprunt bancaire	45 000	
Comptes à payer	619 988	
Impôts sur les corporations	17 100	
Portion courante dette à long terme	36 000	
Total des exigibilités :		718 088

Dette à long terme - S.D.I.	300 000	
Moins : Montant payé durant l'année	<u>33 000</u>	
	267 000	
Moins : Portion courante - douze mois	<u>36 000</u>	231 000

Avoir des actionnaires

Apport	300 000	
Profit net avant impôts	68 483	
Moins : Impôts	<u>17 100</u>	<u>51 383</u>
		<u>1 300 471</u>

[223]

LA SOCIÉTÉ POPULAIRE TRICOFIL INC.
BUDGET D'OPÉRATIONS Du 1er AVRIL 1975 AU 31 MARS 1976 CÉDULE 5 :

	1975 AVRIL	MAI	JUIN	JUIL.	AOÛT	SEPT.	OCT.	NOV.	DÉC.	JANV. 1976	FÉV.	MARS	TOTAL
Ventes :	69 160	181 520	269 240	268 240	269 240	563 890	578 890	585 920	615 920	615 920	615 920	481 520	5 112 380
Coûts directs :													
Matières premières	22 630	61 610	90 700	90700	90 700	188 580	193 435	195 650	205 790	205 790	205 790	161 265	1 712 640
Main-d'œuvre directe	12 819	52 556	76 911	76 911	76 911	151 260	152 542	148 696	15 2542	15 2542	15 2542	139 723	1 345 955
Bénéfices marginaux15% x M.O.D.	<u>1 935</u>	<u>7 885</u>	<u>11 535</u>	<u>11 535</u>	<u>11 535</u>	<u>22 690</u>	<u>22 880</u>	<u>22 305</u>	<u>22 880</u>	<u>22 880</u>	<u>22 880</u>	<u>20 960</u>	<u>201 900</u>
	<u>37 384</u>	<u>122 051</u>	<u>179 146</u>	<u>179 146</u>	<u>179 146</u>	<u>362 530</u>	<u>368 857</u>	<u>366 651</u>	<u>381 212</u>	<u>381 212</u>	<u>381 212</u>	<u>321 948</u>	<u>3 260 495</u>
Frais variables :													
Commissions	1120	9 220	10 220	10 220	10 220	28 090	26 840	31 680	32 430	32 430	32 430	29 070	253 970
Emballage et livraison (vente) 4%	2 725	7 260	10 730	10 730	10 730	22 555	23 155	23 435	24 635	24 635	24 635	19 260	204 485
Mauvaises créances 0,5%	<u>340</u>	<u>905</u>	<u>1 340</u>	<u>1 340</u>	<u>1 340</u>	<u>2 820</u>	<u>2 895</u>	<u>2 930</u>	<u>3 080</u>	<u>3 080</u>	<u>3 080</u>	<u>2 410</u>	<u>25 560</u>
Total des frais variables	<u>4 185</u>	<u>17 385</u>	<u>22 290</u>	<u>22 290</u>	<u>22 290</u>	<u>53 465</u>	<u>52 890</u>	<u>58 045</u>	<u>60 145</u>	<u>60 145</u>	<u>60 145</u>	<u>50 740</u>	<u>484 015</u>
Total des Coûts directs et des frais variables	<u>41 569</u>	<u>139 436</u>	<u>201 436</u>	<u>201 436</u>	<u>201 436</u>	<u>415 995</u>	<u>421 747</u>	<u>424 696</u>	<u>441 357</u>	<u>441 357</u>	<u>441 357</u>	<u>372 688</u>	<u>3 744 510</u>
Contribution :	<u>26 591</u>	<u>42 084</u>	<u>66 804</u>	<u>66 804</u>	<u>66 804</u>	<u>147 895</u>	<u>157 143</u>	<u>161224</u>	<u>174 563</u>	<u>174 563</u>	<u>174 563</u>	<u>108 832</u>	<u>1 367 870</u>
Frais fixes et semi-variables :													
Fabrication	80 196	80 196	80 196	80 196	80 196	80 196	80 196	80 196	80 196	80 196	80 196	80 206	962 362
Vente	742	742	742	742	742	742	742	742	742	742	742	740	8 902
Administration	21 178	21 178	21 178	21 178	21 178	21 178	21 178	21 178	21 178	21 178	21 178	21 165	254 123
Finance	<u>6 167</u>	<u>6 167</u>	<u>6 167</u>	<u>6 167</u>	<u>6 167</u>	<u>6 167</u>	<u>6 167</u>	<u>6 167</u>	<u>6 167</u>	<u>6 167</u>	<u>6 167</u>	<u>6 163</u>	<u>74 000</u>
	<u>108 283</u>	<u>108 283</u>	<u>108 283</u>	<u>108 283</u>	<u>108 283</u>	<u>108 283</u>	<u>108 283</u>	<u>108 283</u>	<u>108 283</u>	<u>108283</u>	<u>108 283</u>	<u>108 274</u>	<u>1 299 387</u>
Profit (perte) net avant impôts	<u>(81 692)</u>	<u>(66 199)</u>	<u>(41479)</u>	<u>(41479)</u>	<u>(41 479)</u>	<u>39 612</u>	<u>48 860</u>	<u>52 941</u>	<u>66 280</u>	<u>66 280</u>	<u>66280</u>	<u>558</u>	<u>68 483</u>
Profit (perte) net accumulé	<u>(81 692)</u>	<u>(147 891)</u>	<u>(189 370)</u>	<u>(230 849)</u>	<u>(272 328)</u>	<u>(232 716)</u>	<u>(183 856)</u>	<u>(130 915)</u>	<u>(64 635)</u>	<u>1 645</u>	<u>67 925</u>	<u>68 483</u>	