

Université de Montréal

Les pratiques économiques contemporaines des francophones au Québec. Étude de cas d'une  
entreprise représentative

par  
Éric Forgues  
Département de sociologie  
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Philosophiæ Doctor (Ph. D.)  
en sociologie

Janvier 1998

© Éric Forgues, 1998



HM  
15

U54

1998

V.017

L'Université de Montréal

Les propriétés énoncées dans les pages suivantes sont des propriétés des fonctions au Centre de la recherche en mathématiques

Faculté des arts et des sciences  
Département de sociologie  
Éric Lapierre

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Maîtrise en sociologie  
Pratiquant (M. Sc. S.)

Janvier 1998

17, rue Jacques 1008



Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée:

Les pratiques économiques contemporaines  
des francophones au Québec.  
Étude de cas d'une entreprise représentative

présentée par

Éric FORGUES

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes:

Marcel FOURNIER	présidente du jury
Jacques HAMEL	directeur de recherche
Benoit LÉVESQUE	membre du jury
Pierre BOUVIER	examineur externe

Thèse acceptée le: 17 avril 1998

## Sommaire

La présente thèse vise à saisir la forme contemporaine des pratiques économiques des francophones au Québec. Elle découle de recherches précédentes qui avaient saisi la transformation des pratiques économiques à la suite de l'intervention de l'État au sein d'entreprises francophones. Le premier chapitre rappelle les résultats de ces recherches afin de mieux situer la présente thèse. Ce chapitre passe également en revue la littérature ayant porté sur les pratiques économiques des francophones au Québec afin d'en souligner la pertinence sociologique. Cette présentation précisera la problématique qui a orienté notre recherche.

Dans le chapitre suivant, l'objet d'étude est défini de manière 1) à circonscrire les pratiques que recouvre l'économie, 2) à dégager une voie de recherche qui permette de le saisir et 3) à indiquer les dimensions empiriques qui feront l'objet de l'analyse. Dans ce chapitre, nous montrons que l'étude des rapports sociaux de production peut porter au jour les pratiques économiques. Plus précisément, l'organisation du procès de travail révèle les rapports sociaux de production et, par conséquent, les pratiques économiques. Cette voie de recherche pose l'entreprise comme un laboratoire privilégié pour saisir les pratiques économiques.

Dans le chapitre III, la démarche méthodologique de l'étude de cas est présentée de manière à montrer sa spécificité et sa pertinence dans le cadre de notre démarche. Nous soutenons qu'un cas se construit en regard d'un objet d'étude, d'une théorie et de méthodes appropriées. Le choix du cas privilégié dans cette thèse est explicité en regard de sa représentativité de l'objet d'étude. Les méthodes d'observation et d'analyse sont également présentées dans ce chapitre.

L'analyse de l'organisation du procès de travail prévalant au sein de l'entreprise choisie est effectuée au chapitre IV grâce à l'analyse de contenu des entrevues réalisées auprès des

informateurs et des documents de l'entreprise et du syndicat. Il ressort clairement de l'analyse qu'une transformation de l'organisation du procès de travail est en cours. D'une part, les employés adhèrent aux exigences découlant d'une économie de marché. D'autre part, ils revendiquent une participation accrue à la gestion de l'entreprise. Cela suppose un nouveau statut de l'employé et du syndicat au sein de l'entreprise qui doivent désormais être reconnus comme des partenaires avec lesquels il faut s'entendre pour définir les modalités organisationnelles permettant d'atteindre les finalités économiques de l'entreprise.

Le chapitre V s'appuie sur les résultats de cette analyse pour définir les rapports sociaux de production constitutifs des pratiques économiques des francophones au Québec. L'hypothèse avancée suggère que le développement de la culture d'entreprise, au sens où il sera défini, implique celui d'une démocratie d'entreprise. Cela suppose que la culture d'entreprise met de l'avant les exigences d'une reconnaissance des employés, du syndicat et de la direction comme des partenaires au sein de l'entreprise, dont les points de vue spécifiques déterminent la forme de l'organisation du procès de travail. Cette thèse est ensuite discutée en regard d'autres travaux sur le sujet au Québec.

En conclusion, un bilan de la recherche présente les transformations successives des rapports sociaux de production depuis les années 1930 jusqu'à la période contemporaine et propose de nouvelles pistes pour continuer la recherche.

**Mots-clés:**

Économie

Entreprise

Francophone

Culture d'entreprise

Démocratie

## Table des matières

Jury	ii
Sommaire	iii
Liste des tableaux	viii
Remerciements	ix
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 Le cadre de recherche</b>	<b>9</b>
1. Introduction	10
2. Le cadre et les acquis théoriques de la recherche	11
2.1. L'intrication de la famille et de l'économie	13
2.2. L'émergence de rapports personnels	17
3. L'intervention économique de l'État	21
3.1. Notre étude de l'intervention économique de l'État	24
3.1.1. Bref historique de la SGF	25
3.1.2. Évolution du mandat de la SGF	26
3.1.3. L'étude de cas d'une entreprise nationalisée	29
3.1.4. Le retrait de l'État et la faillite de Volcano	31
3.1.5. Le Fonds de solidarité	33
4. Les travaux et recherches sociologiques sur la période contemporaine	38
4.1. Le CRISES et l'école de régulation	38
4.2. Le débat sur le modèle québécois de développement économique	44
5. La problématique de recherche avancée dans cette thèse	48
<b>Chapitre II Le cadre théorique</b>	<b>51</b>
1. Introduction: la définition des pratiques économiques	52
1.1. L'économie comme pratique sociale	52
1.2. Définition de l'objet d'étude	54
1.3. L'objet d'étude sous l'angle théorique	56
1.4. L'objet d'étude et son analyse	58
2. Une approche compréhensive de l'organisation du procès de travail	58
2.1. Une théorie de l'action	60
2.2. Les avancées théoriques de Habermas	61
2.2.1. Travail et interaction	62
2.2.2. Système et monde vécu	64
2.2.3. Discussion du cadre théorique de Habermas	67
2.2.4. Le statut de la distinction entre le système et le monde vécu	70
2.2.5. L'analyse empirique de l'organisation	75
2.2.6. La visée de l'analyse	79
3. Vers une théorie renouvelée de la transition	81
3.1. La théorie marxiste de la transition	81

3.2. La dimension sociale des forces productives	83
3.3. La théorie habermassienne de la transition	85
4. Conclusion	92
<b>Chapitre III Méthodologie</b>	<b>94</b>
1. Introduction	95
2. Présentation de l'étude de cas	96
2.1 Origine de l'étude de cas	96
2.2. L'étude de cas en ethnologie	97
2.3. L'étude de cas en sociologie	100
3. La construction du cas	101
3.1. Le choix du cas et l'objet d'étude	102
3.2. L'intervention de la théorie dans la construction du cas	104
3.3. L'analyse du cas	105
4. L'étude de cas d'une entreprise	108
4.1. Le choix d'un cas représentatif de l'objet d'étude	110
4.2. Présentation du cas	111
4.3. Les méthodes de recueil et d'analyse des données	114
4.3.1. L'entrevue	114
4.3.2. Le dépouillement des archives	116
5. Conclusion	117
<b>Chapitre IV L'analyse de l'organisation du procès de travail</b>	<b>119</b>
1. Précision de l'objet d'analyse	120
2. Les principales étapes de la production d'une chaudière	120
2.1. Le produit et les services	121
2.2. La production d'une chaudière	122
3. L'organisation du procès de travail à Volcano	126
3.1. Les forces productives	127
3.1.1 La disposition physique des lieux de production	127
3.1.2. Les moyens matériels de production	129
3.2. La division du travail	133
3.2.1. La formation et les compétences des employés	133
3.2.2. L'intégration du personnel dans l'entreprise	138
3.2.3. La répartition des employés au sein du procès de travail	142
3.2.4. La reconnaissance des compétences des employés	149
3.2.5. L'accès à des postes de gestion et de direction	152
3.2.6. La division du travail des employés non-syndiqués	155
3.2.7. Les limites de la division du travail	159
3.3. Les relations de travail	167
3.3.1. La syndicalisation des employés d'usine	172
3.3.2. Le durcissement des relations de travail	177
3.3.3. Un nouveau type de revendication chez les employés	182

3.3.4. L'impact du Fonds de solidarité sur les relations de travail	187
3.4. La gestion de l'entreprise	194
3.4.1. La perte de légitimité des objectifs strictement économiques	201
3.4.2. Une nouvelle forme de reconnaissance des employés	204
3.4.3. Les limites de la gestion de l'entreprise	214
3.4.4. La faillite de l'entreprise	220
3.4.5. De la faillite au rachat de l'entreprise	223
4. Bilan des résultats de l'analyse	228
<b>Chapitre V Discussion des résultats</b>	<b>234</b>
1. Introduction	235
2. La transformation de l'organisation du procès de travail	236
2.1 Les compétences personnelles	236
2.2. La dimension politique	237
2.3. La dimension culturelle	239
2.4. La dimension sociale	240
2.5. La dimension économique	241
3. Définition des rapports sociaux de production	242
4. Discussion des résultats	244
4.1. Discussion de la conception technocratique de l'entreprise	245
4.2. Les pratiques économiques contemporaines des francophones au Québec	251
4.3. La vogue de la culture d'entreprise	253
4.4. L'origine de la culture et de la démocratie d'entreprise	255
<b>Conclusion</b>	<b>259</b>
1. Le bilan de la recherche	260
1.1. La transition économique des francophones au Québec	260
1.2. L'hypothèse du renversement entre l'économie et la société	265
2. De nouvelles voies de recherche	267
<b>Bibliographie</b>	<b>269</b>
Annexe A	x
Annexe B	xii
Annexe C	xiv

**Liste des tableaux**

Tableau I	Croissance du Fonds de solidarité	35
Tableau II	Les transformations des rapports sociaux de production	50
Tableau III	Schéma du cadre théorique	93
Tableau IV	La transformation de l'organisation du procès de travail	233
Tableau V	Les transformations des rapports sociaux de production	261

## **INTRODUCTION**

Au cours des dernières années, l'économie est passée au premier plan de l'actualité. Les médias ne manquent pas de mettre en vedette des gens d'affaires québécois francophones qui se démarquent par leur succès économique. Ils nous rappellent ainsi la montée en puissance économique des francophones au Québec et nous révèlent que l'économie est devenue une préoccupation, voire une valeur, au sein de la société francophone au Québec. L'image que nous présentent les médias contraste ainsi avec celle que nous avons du rapport qu'entretenaient les francophones avec l'économie avant la Révolution tranquille.

Par ailleurs, les médias se font l'écho des problèmes de l'économie francophone, au point de laisser croire qu'elle est en crise, soulignant par le fait même la fragilité de cette montée en puissance économique. D'autant que ces problèmes se traduisent concrètement par des pertes d'emploi, par des conditions de travail qui se transforment, voire se précarisent. L'économie et l'emploi sont au centre des préoccupations de la population. De ces réalités semble dépendre leur bien-être, pour ne pas dire leur bonheur. Dans la situation actuelle toutefois, ces réalités suscitent une certaine morosité. Les médias s'en font l'écho à coup de manchettes retentissantes: des entreprises font faillite, ferment leur portes pour des raisons stratégiques ou mettent à pied une partie du personnel pour des raisons de restructuration. Par ailleurs, les grèves semblent presque avoir disparu du paysage des relations de travail, du moins tel qu'il nous est présenté par les médias. Au Québec, on parle plutôt de partenariat, de concertation et de solidarité afin de — enjeu ultime — sauver des emplois ou une entreprise d'un secteur dit stratégique. Il semble ainsi que les ratés de l'économie s'accompagnent d'un mouvement de solidarité impliquant les acteurs syndicaux, patronaux et étatiques. Cette nouvelle donne serait désormais caractéristique des pratiques économiques au Québec.

Plusieurs cas ayant fait les manchettes montrent clairement à l'œuvre la concertation, le partenariat et la solidarité qui animent désormais les intervenants économiques. Ces caractéristiques des nouvelles pratiques économiques forment ce qu'on qualifie, peut-être un

peu vite, de «modèle québécois de développement économique». Par cette expression, on désigne des expériences et des arrangements originaux entre les acteurs socio-économiques qui visent à préserver et à développer des entreprises québécoises qu'elles soient francophones ou non.

Rappelons brièvement la saga des employés de Kenworth qui révèle de façon concrète l'une des formes que peut prendre ce modèle pour éviter la fermeture d'une entreprise étrangère installée sur le territoire québécois. Tout débute par un vote de grève des employés, qui donne alors l'occasion ou le prétexte au propriétaire, la multinationale américaine Paccar, de fermer l'usine. Les employés se mobilisent alors pour renverser cette décision. Commencent alors des péripéties au cours desquelles les gouvernements fédéral et provincial, le Fonds de solidarité de la Fédération des travailleurs du Québec (F.T.Q.) et les syndicats unirent leurs moyens pour négocier avec les propriétaires de Kenworth. D'après négociations portent alors sur le renouvellement de la convention collective et les conditions financières de la réouverture de l'usine.

Si ce cas finit par se régler, la nouvelle convention collective marque toutefois un net recul par rapport aux revendications qui ont motivé à l'origine la grève des employés de l'entreprise. En bref, la flexibilité est visée à tous égards, au détriment du droit d'ancienneté et de la division du travail antérieure. Le rappel des employés s'effectuera à la discrétion de l'employeur, quant au nombre et au choix des employés. Alors qu'au début, les gouvernements et le Fonds de solidarité devaient contribuer au financement de l'entreprise sous forme de prêts sans intérêt et de subventions à l'emploi, l'entreprise fait volte-face pour exclure la participation financière du Fonds de solidarité. L'intervention du Fonds de solidarité fut néanmoins déterminante dans la réouverture de l'entreprise.

Au dire du ministre des finances et de l'industrie et du commerce d'alors, Bernard Landry, l'enjeu ne concernait pas seulement les emplois directement impliqués, puisque c'était plus largement le modèle québécois de développement économique qui était mis à

l'épreuve (entrevue à l'émission *Le Point*, lundi 24 février 1997). Ce modèle se caractérise par la solidarité entre les acteurs syndicaux, gouvernementaux et patronaux qui s'unissent pour faire face aux exigences de l'économie de marché. Dans le cas Kenworth, le modèle était directement mis à l'épreuve par une multinationale dont les décisions étaient dictées par des intérêts et des motifs économiques. L'impression qui se dégage de cette histoire est que le modèle québécois de développement économique comporte un prix, celui qu'impose le marché sur les conditions de travail des employés.

À l'instar de tous les autres cas d'entreprises dont la réussite économique suppose l'implication concertée de partenaires, ce cas soulève la question de savoir quelle forme prennent les pratiques économiques sous le couvert du modèle québécois de développement économique.

L'usine de Kenworth comporte, il est vrai, la particularité d'appartenir à une multinationale américaine. Dans ce contexte, le modèle québécois de développement semble s'opposer à une logique économique étrangère. Or, il est plus juste d'affirmer que ce modèle se définit en fonction des exigences d'une économie de marché et des exigences découlant du nationalisme économique québécois et du maintien des emplois. Les exigences d'une économie de marché n'apparaissent pas nécessairement comme étrangères à l'économie québécoise. Les entreprises québécoises font également valoir les exigences d'une économie de marché, aux dépens parfois d'exigences liées à la solidarité. Le modèle économique québécois se définirait donc moins à l'encontre d'exigences économiques étrangères qu'à la rencontre de ces exigences économiques avec celles découlant d'un sentiment de solidarité, visant le maintien et la création d'emplois, et la présence d'un nationalisme économique qui vise le développement de l'économie québécoise.

L'expression modèle québécois de développement économique suscite tout un débat sur la spécificité de la société et, plus précisément, de l'économie québécoise francophone. Cette spécificité apparaissait jadis par contraste entre l'économie québécoise francophone et

l'économie anglophone québécoise, canadienne et américaine. Le rapport entre ces économies était alors fortement teinté d'une domination de l'économie francophone par l'économie anglophone. C'est ce qui amenait de nombreux observateurs américains et québécois à poser le constat d'un retard de l'économie québécoise et d'une infériorité économique des francophones au Québec (Durocher et Linteau, 1971). La spécificité de cette économie, qu'elle renvoie à des facteurs historiques, culturels ou psychologiques, servait à expliquer ce retard et cette infériorité. L'économie des francophones était alors perçue à travers la «dialectique de l'ennoblissement du colonisateur-abaissement du colonisé» (Sales, 1979: 147).

Par un curieux paradoxe, cette même spécificité de l'économie des francophones au Québec explique aujourd'hui leur montée en puissance économique<sup>1</sup>. Cette économie s'opposait à l'«univers technologique et anonyme» du milieu économique anglophone (Falardeau, 1971: 125), mais il semble que les francophones ont appris à maîtriser les règles de cet univers économique, au point de revendiquer une place concurrentielle en son sein. Tout devient alors une question de points de vue. Si les pratiques économiques comportent une spécificité, cette dernière contrecarre-t-elle autant que jadis les règles économique considérées comme étrangères? Sinon, la montée en puissance s'opère-t-elle dans le cadre de cet univers économique jadis considéré comme étranger? Ainsi, la dialectique mentionnée plus haut s'exercerait toujours, mais à l'envers, avec des théoriciens qui «ennoblissent» aujourd'hui la spécificité de l'économie des francophones. Bref, toute la question de la spécificité se pose dès lors que nous voulons aborder l'étude du modèle québécois de développement économique.

Afin de préciser notre objet, notons que le modèle québécois de développement économique nous intéresse du point de vue des pratiques économiques des francophones

---

1 Bélanger et Lévesque (1995) soulignent cette particularité en comparant les thèses de Taylor (1971) et d'Aktouf (1995).

qu'il désigne. Nous préférons donc parler de pratiques économiques des francophones plutôt que de modèle québécois de développement économique.

D'une part, le terme modèle peut laisser entendre que le type de pratiques dégagé constitue en fait des pratiques exemplaires, jugées selon un projet normatif qui rejoint les préoccupations des acteurs sociaux. D'autre part, l'expression modèle québécois passe sous silence les différentes économies en présence au Québec qui comporte une économie francophone et une économie anglophone autochtones, de même que des économies étrangères qui y investissent des capitaux. Or, on ne sait pas avec précision si par modèle québécois on entend l'ensemble de cette économie ou si on entend l'économie autochtone, qu'elle soit anglophone ou francophone, ou si enfin, on entend seulement l'économie francophone. On devine souvent que cette expression désigne surtout l'économie des francophones au Québec, mais afin d'éviter ces malentendus, nous préférons préciser dès le départ qu'il s'agit d'étudier dans le cadre de cette thèse les pratiques économiques des francophones au Québec.

L'étude de cas d'une entreprise représentative de l'économie francophone ayant connu un sort semblable à celui de Kenworth nous permettra de dégager les pratiques économiques des francophones au Québec. Cette étude s'inscrit dans une recherche qui a déjà permis certaines avancées théoriques sur l'économie francophone au Québec. Le premier chapitre montrera donc comment la présente thèse s'inscrit dans le prolongement des recherches antérieures auxquelles nous avons participé (Forgues, 1994). Ce chapitre montrera également comment notre étude des pratiques économiques des francophones au Québec contribuera à l'avancement de la recherche en sociologie de l'économie au Québec. À cette fin, nous situerons notre recherche en regard des autres travaux qui portent sur cet objet afin d'en révéler son apport spécifique. Dans ce chapitre, le lecteur sera informé de la perspective adoptée dans cette thèse, des questions et de la problématique qui motivent notre démarche, de même que de notre objet d'étude.

Le second chapitre définira rigoureusement l'objet d'étude de manière à orienter l'enquête de terrain. Le cadre théorique vise à ouvrir une voie de recherche qui permette l'analyse empirique des pratiques économiques des francophones au Québec. L'entreprise choisie apparaîtra comme un terrain d'étude idéal pour saisir la forme sociale des pratiques économiques des francophones au Québec. Plus précisément, suivant la perspective d'analyse marxiste, nous démontrerons que les pratiques économiques peuvent se saisir à travers la sphère de la production, en mettant au jour notamment les rapports sociaux en son sein. Cela se réalisera par le biais de l'analyse de l'organisation du procès de travail. Le couple conceptuel travail et interaction emprunté à Habermas (1976) permettra de dégager la forme de l'organisation du procès de travail.

L'étude du cas d'une entreprise découle donc de cette stratégie méthodologique qui voit dans la production un moment déterminant des pratiques économiques, c'est-à-dire un moment où se structurent ces pratiques. Lieu par excellence des activités de production dans les sociétés contemporaines, l'entreprise constitue donc un objet de recherche incontournable pour saisir la forme que prennent les pratiques économiques.

Le chapitre III vise à présenter le cadre méthodologique de l'étude de cas. À la suite d'un bref historique qui vise essentiellement à faire ressortir les principales caractéristiques de cette méthode, nous verrons que l'étude de cas trouve sa pertinence et se détermine en fonction 1) de l'objet que le cas vise à représenter, 2) d'une théorie qui fonde le choix du cas et sa valeur heuristique et 3) de techniques d'observation et d'analyse qui règlent «l'équation personnelle» entre le chercheur et ses matériaux et déterminent les conditions de l'analyse.

Les choix découlant de la stratégie méthodologique adoptée pour notre thèse seront ensuite explicités et défendus. Plus précisément, il s'agira de fonder d'abord le choix du cas étudié en fonction des avancées théoriques effectuées au cours des recherches antérieures, et de présenter les techniques d'observation et d'analyse qui seront employées pour la présente thèse.

Dans le chapitre IV, les différentes techniques d'observation et d'analyse sont exploitées afin de saisir l'organisation du procès de travail. Nous dégagerons la forme d'organisation du procès de travail à la suite d'une analyse des matériaux selon des dimensions empiriques définies au préalable. Les matériaux comprennent pour l'essentiel des entrevues réalisées auprès des participants au procès de travail et des archives de l'entreprise. L'analyse des matériaux permettra de décrire et de comprendre la forme sociale que prend l'organisation du procès de travail. Plus précisément, l'analyse de la division du travail, de la gestion des opérations et des relations de travail permettra de reconstituer le mode d'organisation du procès de travail, c'est-à-dire de saisir comment, d'un point de vue sociologique, se met en forme le procès de travail.

Cela permettra de présenter, dans le chapitre V, la forme des rapports sociaux de production au sein desquels s'organise le procès de travail. Ce chapitre vise donc à construire théoriquement les rapports sociaux de production à partir de l'analyse de l'organisation du procès de travail. La forme des rapports sociaux de production servira de fondement à l'explication des pratiques économiques. En tant qu'hypothèse, cette théorie des rapports sociaux pourra prétendre expliquer d'autres cas. La discussion qui clôt ce chapitre vise à préciser l'apport de cette théorie en sociologie économique au Québec, en la comparant à d'autres recherches.

En conclusion, un tableau présentera les transformations successives des pratiques économiques des francophones au Québec à partir des principaux résultats de nos recherches. Nous ouvrirons enfin des pistes pour poursuivre de nouvelles recherches.

## **CHAPITRE I**

### **LE CADRE DE RECHERCHE**

## 1. Introduction

La présente thèse s'inscrit dans le cadre d'une recherche qui porte sur le développement économique des francophones au Québec depuis le début du siècle jusqu'à nos jours. Cette recherche a donné lieu à divers travaux et écrits (Forgues, 1997; Forgues et Hamel, 1997; Hamel et Forgues, 1992-1993; Hamel, 1985; Kelly, 1990) qui mettent en lumière ce développement jusqu'à une période récente, soit jusqu'à la fin des années 1980. La présente thèse vise plus spécifiquement à dégager la forme sociale des pratiques économiques contemporaines des francophones au Québec, c'est-à-dire les pratiques économiques qui se mettent en place dans les années 1990. Elle complète donc les travaux effectués dans ce cadre de recherche et, de manière plus spécifique, dans notre mémoire de maîtrise (Forgues, 1994), dont les analyses n'avaient qu'effleuré les années 1990. Dans la présente thèse, nous aurons donc le souci d'inscrire les résultats de la recherche dans la perspective des transformations antérieures des pratiques économiques des francophones au Québec. Cela permettra d'envisager les pratiques économiques contemporaines en regard de ces transformations.

La présente thèse prend ainsi appui sur les résultats et les hypothèses développés dans notre mémoire de maîtrise (Forgues, 1994) qui seront toutefois revus à la lumière des résultats de la présente recherche. C'est la raison pour laquelle ce chapitre débute en présentant les acquis de nos recherches antérieures, pour ensuite préciser la problématique spécifique à la période contemporaine qui fera l'objet de l'étude. Nous présenterons cette problématique en regard d'autres travaux sociologiques au Québec qui ont porté sur l'économie des francophones et sur l'économie québécoise<sup>1</sup>. Sans prétendre à l'exhaustivité,

---

1 La nuance mérite d'être faite, car selon que l'on traite de l'économie québécoise ou de l'économie des francophones au Québec, on ne traite pas de la même chose. La définition de l'objet d'étude diffère et, avec lui, les résultats de la recherche. Rappelons au lecteur que l'économie québécoise se constitue d'une économie francophone et d'une économie anglophone autochtone, d'une économie canadienne anglaise et

une revue de la littérature des principaux travaux ayant porté sur l'économie au Québec est entreprise ici afin de présenter les problématiques sur le sujet et marquer la spécificité de notre approche à leur égard.

## 2. Le cadre et les acquis théoriques de la recherche

L'étude de l'économie des francophones au Québec demande de préciser ce qu'on entend par économie, de même que la façon d'approcher cet objet. Sans définir maintenant cet objet de manière rigoureuse<sup>2</sup>, il importe de mentionner d'emblée, pour les fins de la présentation de nos travaux antérieurs, que sur un plan méthodologique, l'économie peut se saisir sous l'angle des rapports sociaux qui déterminent les activités de production (Godelier, 1969; Hamel, 1985). La forme sociale des pratiques économiques renvoie ainsi aux rapports sociaux de production qui déterminent également la circulation, la distribution et la consommation des biens sociaux. Les rapports sociaux de production ouvrent donc une voie méthodologique pertinente pour saisir l'économie.

L'entreprise apparaît alors comme le lieu tout désigné pour procéder à l'étude des rapports sociaux de production. Le choix de deux entreprises considérées comme représentatives des pratiques économiques francophones au Québec a donc permis de réaliser la recherche selon des critères méthodologiques explicitement fondés<sup>3</sup>. Les entreprises qui ont fait l'objet des recherches antérieures sont sous la propriété d'industriels francophones et œuvrent dans le secteur de la transformation métallurgique<sup>4</sup>.

---

étrangère, composée pour l'essentiel de capitaux américains. Cette nuance sera rappelée au moment opportun, au cours de notre discussion des différentes approches de l'économie au Québec.

2 L'objet d'étude et les concepts utilisés seront discutés et définis dans le second chapitre.

3 Ces critères, de même que la démarche méthodologique, seront présentés au chapitre III.

4 Il s'agit de Forano et de Volcano, situées respectivement à Plessisville et à Saint-Hyacinthe. Selon les périodes, le nombre d'employés peut atteindre approximativement 1000 employés à Forano et 300 à Volcano. Forano produit des pièces de convoyage, tandis que Volcano produit des chaudières ou des bouilloires calorifiques et hydrauliques.

Peu d'études ont porté sur les pratiques économiques des francophones au Québec au début du siècle. Les rares études à ce sujet visaient plus à mesurer et à expliquer le retard et l'infériorité économique des francophones au Québec. Cela comportait l'inconvénient de ne considérer cette économie que sous l'angle de l'économie dominante ou, pour reprendre à nouveau l'expression de Sales, de ne l'envisager que dans la «dialectique de l'ennoblissement du colonisateur-abaissement du colonisé» (Sales, 1979: 147). Cette dialectique exprimait en fait la domination de l'économie des francophones que plusieurs chercheurs ont tenté d'éclairer (Saint-Germain, 1973; Faucher, 1973; Sales, 1979). De l'avis de Hamel cependant, à trop insister sur les diverses dimensions de la domination, ces chercheurs ont négligé l'analyse de la spécificité des pratiques économiques des francophones au Québec:

Ces travaux mettent donc en avant les diverses facettes de la domination exercée sur l'économie québécoise de façon permanente et l'analyse effectuée apporte divers éclairages propices à leur explication; toutefois y reste absente ou rejetée en annexe l'analyse de ce qu'étaient et de ce que pouvaient être les stratégies économiques des Québécois francophones dans ces conditions (Hamel, 1985: 2).

Car même si leurs pratiques économiques sont en retard ou inférieures, les francophones pratiquaient une économie qui mérite d'être étudiée pour ce qu'elle était. Les travaux de Hamel visent donc à éclairer cette spécificité sans pour autant nier la nature dominée de cette économie. Cependant, plutôt que sur l'analyse de cette domination, l'accent est d'abord mis sur les pratiques économiques, dont la spécificité peut contribuer à saisir la forme dominée de cette économie. Non seulement du point de vue des contraintes qu'exerce l'économie dominante, mais du point de vue «des propriétés et caractères propres de cette économie [francophone] qui ont rendu possible cette domination et en ont amplifié les effets» (Hamel, 1985: 3).

Cette perspective conduit Hamel à étudier le cas d'une entreprise francophone ayant connu un développement endogène, «exempt d'une industrialisation opérée sous l'impulsion de capitaux étrangers...» (Hamel, 1990: 166). Il s'assure ainsi de pouvoir saisir la spécificité

de la forme sociale des pratiques économiques des francophones au Québec. En étudiant le cas d'une entreprise francophone ayant été le moteur du développement économique de la région où elle était établie, la perspective de Hamel permet donc «d'atteindre les propriétés empiriques d'un développement proprement endogène, dont les assises renvoient directement aux stratégies économiques de Québécois francophones dans les conditions de la domination de l'économie du Québec» (Hamel, 1985: 7-8).

La perspective adoptée par Hamel permet donc d'envisager la spécificité de l'économie des francophones au Québec sans pour autant suggérer que cette spécificité désigne une économie originale, voire unique, marquée par le génie ou l'infériorité. Il s'agit plutôt de dégager les propriétés sociales de cette économie, relatives à l'histoire de son développement et de la société francophone au Québec, et ce, d'un point de vue théorique qui soit affranchi de la dialectique mentionnée par Sales.

### **2.1. L'intrication de la famille et de l'économie**

La thèse de Jacques Hamel reconstitue la forme sociale des pratiques économiques des francophones au Québec pour la période allant de 1930 à 1950. Cette période avait déjà fait l'objet de certaines études que la thèse de Jacques Hamel permet cependant d'éclairer sous un nouveau jour. Même si ces études visaient surtout à expliquer «le «retard» du Québec et l'infériorité économique des Canadiens français» (Durocher et Linteau, 1971), Hamel souligne qu'elles lèvent néanmoins un premier coin du voile sur la nature des pratiques économiques des francophones avant la Révolution tranquille.

Dans son analyse des discours de nombreux dirigeants, Taylor (1971) avait montré l'importance de la famille dans la conduite des affaires et la gestion des entreprises francophones. Cet auteur souligne que

La direction des entreprises manufacturières, chez les Canadiens français, a, en général, un caractère familial marqué et l'importance que l'on attache à la sécurité de la famille conduit à l'adoption de politiques conservatrices dans l'administration des affaires... (Taylor, 1971: 281).

Certes, cette particularité n'est pas spécifique aux francophones. Elle se retrouve par ailleurs dans d'autres sociétés, mais chez les francophones, le caractère familial aurait imprégné l'économie plus fortement, au point même d'en compromettre son développement:

Le neveu du patron est d'habitude plus favorisé qu'un autre employé... Il est normal que, dans n'importe quelle société humaine, les sentiments affectent de quelque façon les rapports économiques. L'objectivité néanmoins, est une règle presque impérative pour l'homme d'affaires américain. Chez les Canadiens français, *les considérations personnelles prennent souvent le pas sur les exigences de l'objectivité*, à un point tel qu'on en viendra à adopter des comportements non rationnels sur le plan économique (Taylor, 1971: 301. Nos italiques).

Taylor expliquait l'infériorité économique des Canadiens français par l'irrationalité de leurs comportements qui apparaît en regard des «exigences de l'objectivité» de l'économie de marché.

Cette étude comporte certes des limites dont celle de s'en tenir à une analyse des discours, qui plus est, des seuls discours des dirigeants. Par ailleurs, l'explication de l'infériorité par le caractère irrationnel des pratiques économiques des francophones renverrait à des influences strictement culturelles:

Notre objectif est ici de montrer ... que dans la mesure où elles ont laissé leur empreinte sur les valeurs et les aspirations de ceux qui forment la société canadienne-française, [les influences culturelles] ont été l'un des facteurs les plus significatifs du mode de comportement économique des Canadiens français (Taylor, 1971: 281).

Ainsi, le rôle de la famille se situerait sur le plan des valeurs qu'elle insuffle au sein de l'économie.

Se démarquant de cette perspective qui fait reposer l'explication uniquement sur les influences culturelles, Hamel retient tout de même le fil de l'étude qui laisse présager un rôle et une place privilégiés pour la famille au sein de cette économie. Il pousse plus loin l'analyse en reconstituant minutieusement l'organisation de la production au sein d'une entreprise afin d'en dégager les rapports sociaux qui la mettent en forme. Cette analyse jette un nouvel éclairage sur les pratiques économiques des francophones durant cette période et révèle sous

un nouveau jour la fonction qu'assume la famille au sein de l'économie des francophones. En critiquant les thèses de Taylor, Hamel démontre que la famille n'apparaît pas seulement comme une valeur, mais constitue alors l'assise matérielle de l'économie francophone.

En bref, son étude montre que de 1875 à 1935, les pratiques économiques des francophones sont définies dans le cadre des rapports de parenté au sein de cette entreprise<sup>5</sup>. En d'autres mots, les rapports sociaux de production se moulent sur la forme des rapports de parenté, c'est-à-dire sur les rapports de descendance et d'alliance prévalant entre les membres de l'entreprise. Concrètement, cela signifie que les rapports hiérarchiques, la transmission des savoirs techniques, le recrutement de la main-d'œuvre, l'établissement des salaires, le déroulement des opérations; bref la gestion et l'organisation du travail sont définis dans le cadre des rapports de parenté. Ainsi, la hiérarchie suit l'ordre des générations, on embauche les parents des employés de l'entreprise, la division du travail suit la division des familles (chaque département de l'entreprise sera sous l'autorité d'une famille), la transmission des savoirs techniques se fait des anciens aux plus jeunes et le salaire est établi selon le nombre d'enfants de la famille.

Cela constitue sans aucun doute l'héritage d'une économie et d'une société rurales dont les rapports de parenté constituait le pivot (Hamel, 1985: 358-362). Comme le fait remarquer Houle,

la famille et la parenté résumaient, pour l'essentiel, les relations sociales dans cette société ... la famille constituait le cadre économique de l'exploitation agricole et le lieu de sa transmission, elle en assurait la reproduction en contrôlant ses relations avec l'extérieur... (Houle, 1979: 32).

---

5 Les rapports de parenté sont les rapports sociaux qui déterminent la descendance et les alliances des membres qui forment une famille. L'hypothèse avancée par Hamel, qui s'inspire des travaux de l'anthropologue Maurice Godelier, signifie qu'en plus de déterminer la descendance et les alliances, les rapports de parenté peuvent agir également comme rapports sociaux de production et déterminer les pratiques économiques. Sur les implications théoriques de cette hypothèse, on peut lire les articles de Hamel (1993; 1990).

Ainsi, l'économie des francophones se détermine à partir des rapports de parenté qui assurent l'organisation du travail au sein de l'entreprise. Plus largement, la circulation, la distribution et la consommation des biens sociaux étaient également déterminées par ces rapports sociaux. Ainsi, loin de ne jouer un rôle que sur le plan des valeurs, la famille, à savoir les rapports de parenté, constituent les rapports sociaux sur lesquels prend forme l'économie. Les rapports de parenté forment donc la pierre d'assise de cette économie.

Cependant, Hamel montre que ces rapports de production se révèlent proprement contradictoires. En effet, s'ils assurent le maintien et l'existence des pratiques économiques des francophones au Québec, les rapports de parenté recèlent également les conditions de leur domination. Tant que l'économie des francophones opère à une échelle locale, en l'absence de la concurrence économique des anglophones, sa forme sociale n'est guère remise en cause. L'économie peut se mouler sur la forme de la descendance et de l'alliance. Cependant, confinée à cette échelle selon la logique de ces rapports de production, l'économie francophone se ferme au marché national et international occupé dès lors par l'économie anglophone et lui assure une position dominante. C'est dans cette perspective que s'explique l'infériorité économique des francophones<sup>6</sup>.

Les rapports de production constitués des rapports de parenté connaissent des ratés au contact de l'économie anglophone. Les contraintes découlant de la concurrence et des contrats de sous-traitance mettent au jour les limites d'une organisation de la production fondée sur les rapports de parenté au point de compromettre la forme de cette organisation. Ces contraintes favorisent alors la transformation des rapports sociaux de production.

Ainsi, de manière paradoxale, si les rapports de parenté sont le pivot de l'économie des francophones au Québec, à terme, ils constituent un frein à son développement. Ce nouvel

---

6 La thèse de Jacques Hamel montre que ce décalage s'est manifesté lorsque l'entreprise étudiée a sous-traité avec une entreprise anglophone.

éclairage de la domination économique révèle donc la nature paradoxale de la fonction qu'y assument les rapports de parenté:

il apparaît ainsi qu'une structure économique dominante, des rapports de production dominants, ne sont possibles ici que dans la préservation des rapports sociaux dominés, tels des rapports de parenté, où l'une des contradictions fondamentales est bien que l'on combat la domination exercée en voulant préserver des rapports de parenté, la famille, qui fondent précisément cette domination (Houle, 1983: 57).

L'analyse de Hamel révèle, sous l'angle spécifique des pratiques économiques des francophones, le fondement de leur domination. Elle montre en outre que les contraintes imposées par l'économie anglophone rendent caducs les rapports de production constitués des rapports de parenté, au point d'assister à leur transformation dans les années 1930.

## 2.2. L'émergence de rapports personnels

Il est à noter que l'étude de Taylor porte sur la période où les rapports de production connaissent une transition, passant des rapports de parenté à des rapports dits personnels. Dès lors, la famille n'assume plus la même fonction au sein des entreprises. Ses analyses illustrent à cet égard l'importance des rapports personnels au sein des entreprises et dans la conduite des affaires.

Entre les chefs d'entreprise et leurs employés, leurs concurrents ou d'autres agents économiques, les relations ont un caractère personnel, contrairement à ce que l'on observe, en général, dans les sociétés fortement industrialisées (Taylor, 1971: 281).

Les rapports personnels se traduisent par des liens de réciprocité, car si «l'entreprise a d'abord pour fonction d'assurer le bien-être de la famille ..., réciproquement, la famille a des obligations à l'égard de l'entreprise; dès lors, on comprend pourquoi on confie des responsabilités à des parents plutôt qu'à des «étrangers» (Taylor, 1971: 301). Ce caractère personnel des relations entre les agents économiques contraste avec les «exigences objectives» de la rationalité économique des «sociétés industrialisées». C'est dans cette mesure que les pratiques économiques francophones sont déclarées irrationnelles par rapport

à l'économie dominante anglophone. Taylor ne peut toutefois s'empêcher de souligner que «dans le contexte où se situent la plupart des hommes d'affaires canadiens-français, et compte tenu des objectifs qu'ils se proposent, il s'agit là bien souvent d'un comportement «rationnel» (Taylor, 1971: 299).

Dans sa thèse, Hamel précise la forme que prennent alors les pratiques économiques des francophones à la suite de cette transformation. Il montre que l'introduction et la généralisation du machinisme ont des effets concrets sur la division du travail. Cette dernière tend désormais à s'établir en fonction des places prévues par la disposition des machines. Ces places se déterminent alors moins en fonction de la position occupée au sein des rapports de parenté, que de la compétence acquise dans les écoles de formation technique. La transmission des connaissances techniques n'est donc plus assumée par les rapports de parenté. La compétence acquise dans ces écoles permet de déroger aux prérogatives que confèrent les rangs occupés par les employés dans les rapports de parenté. Cette compétence obtenue en fonction des exigences que pose le parc des machines tend à déterminer la position occupée par les employés au sein du procès de travail (Hamel, 1985: 205-208). Les nouveaux rapports de production tendent ainsi à se définir en regard des exigences techniques que posent les machines présentes dans le procès de travail.

Dans la foulée des recherches amorcées par Hamel, d'autres recherches ont contribué à porter au jour la forme sociale des pratiques économiques de cette période, de même que des périodes ultérieures. L'étude d'un autre cas, Volcano de Saint-Hyacinthe, a permis d'approfondir et de nuancer les résultats de la première étude. Cette étude a également révélé la transformation des pratiques économiques et l'émergence de rapports personnels (Hamel, 1990; 1993; Hamel et Forgues, 1992-1993; Kelly, 1990).

Dans mon mémoire (Forgues, 1994), la nature personnelle des rapports sociaux de production se définit dans la perspective de Jean-Charles Falardeau. Chez ce dernier, la spécificité des rapports personnels surgit par contraste avec les «exigences de l'objectivité»

de l'économie dominante: «habitué à des *relations sociales d'un caractère personnel où le sentiment [envers les siens] jouait un rôle important*, [le Canadien français] s'est senti dépaysé dans l'univers bureaucratique et hiérarchisé de l'usine, où la plupart des contremaîtres et directeurs anglais et protestants étaient surtout préoccupés de rendement technique...» (Falardeau, 1971: 125. Nos italiques). La rencontre, pour ne pas dire le choc, entre ces deux mondes apparaît nettement du point de vue du travailleur évoluant dans une entreprise anglophone qui se trouve plongé dans «un univers technologique et anonyme nouveau pour lui et auquel sa formation traditionnelle ne l'avait pas préparé» (*ibid.*).

Les rapports personnels se définissent en fonction d'un sentiment envers les siens qui s'exprime 1) au sein de l'entreprise par un paternalisme<sup>7</sup> et 2) au sein de la société francophone par un nationalisme économique qui culminera avec l'intervention de l'État.

1) Concrètement, ce sentiment envers les siens s'exprime, dans l'entreprise, par des règles de réciprocité qui déterminent le mode d'organisation du procès de travail et caractérisent les rapports sociaux de production. Les règles de réciprocité déterminent un ensemble d'attentes et d'obligations entre les patrons (qui étaient aussi propriétaires de l'entreprise) et les employés. Par exemple, des employés peuvent travailler des heures supplémentaires sans être directement rémunérés, satisfaisant ainsi une attente des patrons. En contrepartie, ils s'attendent à ce que les patrons organisent régulièrement des activités de loisirs (soirées de hockey, pique-niques, dépouillements d'arbres de Noël, etc.) qui ont valeur de rétribution. Par ailleurs, chaque employé entretient une relation personnelle avec les patrons. C'est à travers elle que se déterminent l'augmentation du salaire, les promotions, l'allocation des tâches, la résolution des problèmes techniques et personnels. L'organisation du procès de travail s'établit donc par des relations de travail paternalistes marquées par

---

7 Le paternalisme apparaît clairement dans l'extrait suivant d'un discours prononcé à l'époque par le propriétaire de Volcano: «le chef d'entreprise, enfin, ne doit pas oublier que, même si le mot patron est synonyme de chef, il veut également dire «père» (Wilfrid Girouard, 1948: 43).

l'autorité du patron, qui constitue la figure centrale autour de laquelle se tissent des rapports personnalisés avec les employés.

2) Par ailleurs, le sentiment envers les siens exprime un nationalisme économique qui se fait jour progressivement et inspire une concertation destinée à concurrencer l'économie anglophone et à se soustraire à sa domination. Dès les années 1950, des groupes se forment, parfois sous le masque de société secrète comme l'Ordre de Jacques-Cartier (OJC)<sup>8</sup>, pour promouvoir les intérêts politiques et économiques des francophones au Québec. Sous l'influence de l'OJC, des groupes financiers se constituent, comme la Société d'entreprises du Canada et les Placements Collectifs dans les années 1930 ou Corpex et la Société Nationale de Gestion dans les années 1950. Ils avaient pour objectif d'encourager le développement des entreprises francophones et de canaliser l'épargne privée vers l'investissement dans les entreprises.

Or, ces groupes financiers, faute de ressources financières suffisantes et minés par des conflits internes, n'ont pu atteindre les objectifs qu'ils s'étaient fixés. L'État québécois est alors interpellé afin de parer aux insuffisances de ces initiatives économiques privées. En effet, selon Bélanger et Fournier (1987: 78), «l'intervention de l'État découle en large partie des faiblesses du secteur privé, de son incapacité à susciter la relance économique au Québec. Les divers projets mis de l'avant de 1955 à 1959 ont eu tôt fait d'atteindre leurs limites». Ces limites renvoient à une «concentration [du capital qui] a eu plutôt tendance à s'opérer en reproduisant la structure familiale et intra-sectorielle traditionnelle, limitant d'autant les rapports directs entre les groupes» (*ibid.*, 1987: 90). Il ressort de cet extrait que les rapports

---

8 Voir l'étude de Laliberté (1983) concernant l'Ordre de Jacques Cartier (OJC) et son rôle dans le développement économique des francophones du Québec. Dans cet ouvrage l'auteur va jusqu'à affirmer qu'«il n'y aurait même pas eu de Révolution tranquille sans l'OJC» (Laliberté, 1983: 22). Mentionnons que cet ordre défendait le nationalisme économique et œuvrait en ce sens par la création de réseaux et d'associations plus ou moins secrets. L'OJC a de façon manifeste préparé le terrain de longue date à l'intervention économique de l'État par la création de projets du même type que les sociétés d'État qui verront le jour pendant la Révolution tranquille.

de parenté continuaient de prévaloir sur le plan de la propriété et de la direction des entreprises au point d'orienter la circulation du capital. Donnant suite aux recommandations du Conseil d'orientation économique, créé pour baliser l'intervention de l'État, le gouvernement du Québec met sur pied en 1962 la Société générale de financement (SGF), comme le recommandait l'Ordre de Jacques-Cartier dès le début des années 1950, en vue de moderniser l'économie francophone.

### **3. L'intervention économique de l'État**

L'intervention économique de l'État et la transformation des pratiques économiques qu'elle accompagne, voire suscite, ont fait l'objet de nombreuses études. Dans une perspective marxiste, ces études interprètent la période de la Révolution tranquille comme la constitution d'une bourgeoisie francophone et l'établissement d'une économie capitaliste. Sous le prétexte de moderniser l'économie francophone et de rattraper le retard économique, l'État aurait servi de tremplin à une économie capitaliste fondée sur une bourgeoisie francophone et des rapports sociaux de production désormais affranchis des considérations personnelles et des contraintes familiales. Quoique encore teintés d'une couleur ethnique qui stimule un nationalisme économique, ces nouveaux rapports de production sont de plus en plus soumis aux exigences économiques qui font surgir un nouveau conflit entre classes sociales. Comme le soulignent Dofny et Rioux, les rapports sociaux manifestent des tensions entre la conscience ethnique et la conscience de classe.

Pour analyser les aspects particuliers du problème des classes sociales au Canada français, les faits nous commandent de privilégier l'élément prise de conscience et singulièrement la conjonction ou la disjonction de la conscience sociale et de la conscience ethnique (Dofny et Rioux, 1962: 316).

La modernisation de l'économie s'opère en mettant au premier plan des considérations économiques «objectives», au détriment des considérations familiales, personnelles et ethniques. Brunelle (1978a: 95) affirme en ce sens que «l'accumulation de capital passe nécessairement par la destruction de rapports économiques et sociaux «déviants» ou moins

«développés». Cette nécessité, nuance-t-il plus loin, n'est pas le fait d'une «loi historique naturelle» de développement, mais le fait de l'intérêt d'une classe dominante: «la rationalisation d'une économie n'est jamais un processus nécessaire en soi, mais toujours une évolution orientée vers une fin spécifique à l'avantage d'une classe ou d'une fraction de classe spécifique» (Brunnelle, 1978a: 101)<sup>9</sup>. Il s'agit en l'occurrence des industriels francophones qui peuvent et veulent désormais jouer ouvertement le jeu économique. Selon Brunelle,

la consolidation d'une économie continentale, c'est-à-dire l'insertion de l'économie québécoise dans un tel cadre, revêtira au Québec un aspect tout à fait particulier puisque ce processus passe ici d'abord par la liquidation de rapports para-capitalistes de production... C'est, selon nous, les nécessités objectives liées à cette consolidation qui forcent la liquidation et entraînent, de ce fait, la mise sur pied d'une *alliance entre la bourgeoisie et les travailleurs contre les élites traditionnelles et ses institutions* (Brunelle, 1978b: 89-90. Nos italiques).

Au contact de l'économie anglophone, l'économie québécoise se transforme en fonction d'une mutation des rapports de production traditionnels qui, de l'avis de Brunelle, constituait un rempart contre la «socialisation des rapports de production et contre l'extension du salariat en particulier», car il perpétuait «une forme de rémunération à mi-chemin entre le salariat et le bénévolat» (Brunelle, 1978b: 93). Ainsi, il prétend que les nécessités objectives découlant de cette insertion s'imposent tant à la bourgeoisie qu'aux travailleurs, au point de susciter une alliance de classes qui s'oppose aux élites traditionnelles. Cette alliance prend forme autour du projet spécifique de moderniser et de développer l'économie des francophones en recourant notamment à l'État qui interviendra directement en son sein. Brunelle ajoute que cette alliance fut de courte durée, car l'émergence de rapports de

---

9 Même si elles apportent des nuances qui les distinguent entre elles, les études de Laurin (1978), Légaré (1977), Bélanger et Saint-Pierre (1978) et Piote (1975) soutiennent que la Révolution tranquille aurait été essentiellement le fait de la montée d'une petite bourgeoisie francophone en lien avec l'extension du rôle économique de l'État. Malgré cette montée en puissance économique, ces auteurs soulignent la persistance d'une structure économique dans laquelle les francophones continuent d'occuper une place dominée.

production capitalistes ne manque pas d'alimenter au sein des entreprises des conflits entre patrons et ouvriers qui gagnent en ampleur et en intensité (Brunelle, 1978b: 96-97). À ce point de l'histoire, la conscience de classes prédominera sur la conscience ethnique, sans pour autant l'exclure tout à fait.

De fait, l'alliance entre la bourgeoisie et la classe ouvrière s'effrite dans les années 1960: «au rattrapage économique de la Révolution tranquille succède une période où les luttes de classe opposent plus directement la classe ouvrière à la bourgeoisie sur le terrain de l'exploitation et de la domination politique et idéologique» (Bélanger et Saint-Pierre, 1978; 140). L'alliance ne s'oppose plus au conflit de classes: «si bourgeois et travailleurs peuvent s'unir contre les «élites traditionnelles», patrons et ouvriers s'opposent irrémédiablement sur les lieux de travail de sorte que les grèves comme les lock-out continuent de secouer les rapports capitalistes de travail» (Brunelle, 1978b: 96-97).

Il peut paraître paradoxal que les rapports sociaux antagonistes entre la direction et les employés émergent dans la foulée des interventions de l'État qui sont, à l'origine, motivées par le même nationalisme économique qui commande cette alliance de classes. L'intervention de l'État suscite donc une transformation des rapports sociaux de production qui à terme s'oppose au nationalisme économique. Ainsi, il importe de souligner le rôle de l'État québécois dans la modernisation de l'économie et dans la constitution de ce que l'on nomme alors le capitalisme monopoliste francophone, qui s'appuie sur la concentration du capital et le développement des forces productives (Desbiens, 1978; Bélanger et Saint-Pierre, 1978). Plusieurs auteurs voient l'État comme un acteur incontournable de la consolidation de cette nouvelle petite bourgeoisie francophone. Bourque, par exemple, définit la bourgeoisie québécoise francophone comme «une classe dont la base d'accumulation est d'abord québécoise et qui s'appuie principalement sur l'État provincial pour défendre ses intérêts» (Bourque, 1978: 87). Dans le même sens, Fournier (1978: 170) remarque que «la plupart des entreprises de la bourgeoisie locales ont été aidées ou sont reliées d'une façon ou d'une

autre à l'État québécois». Ainsi, il soutient que «les sociétés d'État sont partie intégrante de la bourgeoisie québécoise et qu'elles ont solidement épaulé la constitution de réseaux financiers québécois, [et] qu'une bonne partie de l'action des sociétés en question se situe en opposition et en conflit avec la bourgeoisie canadienne...» (Fournier, 1978: 153). Par conséquent, si on veut saisir la nature des pratiques économiques qui prennent place pendant la Révolution tranquille, l'étude de la transformation des rapports de production qui découle de l'intervention économique de l'État apparaît incontournable.

### 3.1. Notre étude de l'intervention économique de l'État

Ainsi, plusieurs études ont tenté de saisir les rapports de production capitalistes qui prennent place à la suite de la «destruction de rapports économiques et sociaux «déviants» ou moins «développés»<sup>10</sup>. Notre contribution à l'étude de cette période s'appuie sur l'étude de cas d'une entreprise francophone ayant été nationalisée par la SGF, soit Volcano (Hamel et Forgues, 1995; Forgues, 1994; Kelly, 1990). Cette étude a permis d'éclairer la nature des rapports de production à travers une analyse de l'organisation des activités de production. Compte tenu du rôle de l'État dans la transformation de cette entreprise, Volcano s'avère représentative des transformations qui touchent les entreprises francophones au Québec. En effet, sa nationalisation par la Société générale de financement (SGF) visait expressément la modernisation de cette entreprise francophone. Certes, d'autres sociétés d'État ont également vu le jour pendant la Révolution tranquille, mais l'intérêt qu'offre pour nous la SGF renvoie au fait qu'elle intervient directement dans les entreprises, c'est-à-dire dans l'organisation de la production, afin d'en assurer la transformation ou la modernisation<sup>11</sup>.

10 Sans les présenter plus avant, mentionnons néanmoins que ces travaux ont porté sur la structures de classes (Légaré, 1977), la lutte de classes et le conflit ethnique (Bélanger et Saint-Pierre, 1978; Dofny, 1978), les réseaux financiers (Niosi, 1982), la propriété et le contrôle des entreprises (Niosi, 1979), la base d'accumulation du capital (Sales, 1979) et les relations avec l'État (Fournier, 1979).

11 La création de la plupart des sociétés économiques d'État — Hydro-Québec, Caisse de dépôt, Soquem, Soquip, Rexfor, etc. — visent moins à intervenir dans la gestion des entreprises qu'à opérer une certaine

### 3.1.1. Bref historique de la SGF

En juillet 1962, une loi crée la Société générale de financement. Son capital initial est de vingt-cinq millions de dollars et est constitué d'une contribution financière de l'État du Québec, des Caisses populaires Desjardins et du public. Au début, la SGF n'est donc pas une société d'État à proprement parler, mais une société mixte.

Dans un discours prononcé lors de sa création, le premier ministre Jean Lesage indique que «la SGF rencontre, dans sa forme et ses buts, les fins que désire elle-même atteindre la communauté financière québécoise» (Commission parlementaire, 1978: annexe 2). Plus précisément, la SGF vise à remédier au retard économique des Québécois francophones et aux déboires connus par les entreprises familiales au Québec. Dans son analyse, Lesage prétend que le Québec est

économiquement dépendant de l'étranger parce qu'il est à peu près absent des secteurs économiques qui peuvent le plus contribuer au développement rationnel de son territoire et des richesses naturelles. C'est pourquoi il doit susciter la création de nouvelles industries. [Or] cet objectif ... ne peut être atteint que si le peuple du Québec dispose des instruments nécessaires (*ibid.*).

La SGF se révèle l'un de ces instruments, considéré comme le «plus puissant instrument de libération» (*ibid.*), voire un «instrument incomparable de progrès économique» (*ibid.*). Dans le même discours, Lesage définit avec plus de précision les objectifs de la SGF qui sont:

d'élargir la base de la structure économique de la Province, d'accélérer le progrès industriel du Québec et de contribuer, en définitive, au plein emploi; en suscitant et en favorisant la formation et le développement d'entreprises industrielles et, accessoirement, d'entreprises commerciales; et cela grâce à la participation qu'apportera la population du Québec à la Société, en y plaçant une partie de son épargne (*ibid.*).

---

concentration du capital en des secteurs clés de l'économie francophone. Même la Société de développement industriel, malgré son appellation, assure surtout le financement des entreprises.

La SGF n'est pas une simple société de financement, car, en dépit de la signification de sa raison sociale, elle doit également assurer le développement de ses filiales par l'achat d'entreprises industrielles. Elle est de ce fait une société qui doit assumer la gestion des entreprises puisque leur achat lui confère la maîtrise de la direction des filiales. Cela résulte du fait que les entreprises francophones n'ont pas seulement un problème de sous-capitalisation, mais ont en outre des lacunes dans la gestion et le développement, qui renvoient à leur caractère «familial», car leur développement, «s'il est moins risqué que la création d'entreprises nouvelles, pose des problèmes de transformation dans les méthodes de gestion» (Deschamps, 1971: note interne).

Si une société de gestion permet d'avoir plus de maîtrise sur le développement des entreprises, elle accroît par ailleurs son droit de regard sur leur propriété, qui doit être francophone. De fait, les représentants de la SGF siègent aux conseils d'administration de ses filiales et, en conséquence, ceux-ci peuvent intervenir lorsque les intérêts économiques des francophones sont menacés. Ils peuvent ainsi faire opposition à la fuite des capitaux aux mains d'intérêts étrangers en achetant des entreprises francophones qui, autrement, auraient été vendues à des anglophones ou à des Américains. On voit donc qu'en plus de surveiller plus étroitement leur développement, cette société de gestion peut protéger la propriété francophone des entreprises. La SGF est donc habilitée à assurer de manière optimale la transformation d'entreprises familiales en des entreprises modernes, tout en préservant leur propriété aux francophones.

### **3.1.2. Évolution du mandat de la SGF**

Veiller au développement de moyennes et de grandes entreprises peut sembler un objectif clair, mais il demeure toutefois suffisamment général pour laisser les dirigeants de la SGF sans orientation précise quant aux décisions qu'ils devront prendre. En 1978, une commission parlementaire chargée d'établir le bilan des réalisations de la SGF souligne que le mandat de cette dernière était, à l'origine,

d'une portée tellement générale que la vocation de la SGF a oscillé entre le financement des entreprises, le sauvetage de certaines d'entre elles, la promotion des PME, la gestion d'un portefeuille, le maintien au Québec du contrôle de certaines entreprises et ce, sans égard aux secteurs dans lesquels évoluaient les entreprises concernées (Commission parlementaire: 1978: 11).

Faute d'orientation nette, les choix et les décisions des dirigeants de la SGF ont été dictés en fait par des «sentiments», pour reprendre l'expression de Falardeau. Fournier affirme que «la plupart des ... filiales de la SGF étaient des PME canadiennes-françaises sur le bord de la faillite, dont l'achat se justifiait beaucoup plus souvent par des motifs sentimentaux que rationnels» (Fournier, 1979: 51). Le conseil d'administration compte pour membres les anciens propriétaires de Forano, de Volcano et de Marine Industries qui, selon toute vraisemblance, ont adhéré à l'Ordre de Jacques-Cartier<sup>12</sup>. L'achat d'entreprises appartenant aux membres de cette société secrète est sans doute privilégié quand on est averti que «les bases de ce qui sera permanent dans la vie de l'Ordre [sont] la fraternité économique interne» (Laliberté, 1983: 254).

Le mandat de la SGF se complique en outre par le fait qu'elle est une société mixte qui a pour partenaires les Caisses populaires et le public cherchant l'un comme l'autre à tirer bénéfice de leurs investissements. La SGF doit donc faire acte de rentabilité tout en compensant les déboires économiques des entreprises familiales canadiennes-françaises. Dans un rapport émanant d'un comité d'étude sur la SGF en 1971, on lit que «la réalisation de ce double objectif [la rentabilité et le développement des entreprises] pose tout un défi car il n'est pas facile en même temps de promouvoir de nouvelles industries et d'obtenir une rentabilité immédiate» (De Coster, 1971). L'étatisation complète de la SGF, en 1972, vise à résoudre cette contradiction en atténuant les contraintes de la rentabilité économique

---

12 Par exemple, Laliberté, mentionnant le premier président de la SGF René Paré, affirme que «c'est l'Ordre de Jacques-Cartier personnifié, c'est l'âme, c'est l'homme de confiance de l'Ordre» (Laliberté, 1983: 21). Gérard Filion (directeur général de la SGF) aurait lui aussi été un membre influent de l'Ordre (*ibid.*: 21 et 98).

recherchée par les investisseurs privés. Pourtant, l'étatisation n'atténue guère le poids de cette contrainte. De fait après son étatisation, la SGF demeure toujours écartelée par cette double orientation qui a, d'un côté comme de l'autre, ses défenseurs, soit en son sein, soit au sein du gouvernement.

En 1971, le rapport De Coster souligne avec force que «malheureusement, le nationalisme ne se marie pas toujours à la saine gestion d'une entreprise ou d'un portefeuille» (De Coster, 1971). Si, à l'origine, la création de la SGF découle d'intérêts nationalistes, permettant le développement des entreprises sans l'obtention immédiate d'une rentabilité, ces intérêts seront par la suite de plus en plus subordonnés aux contraintes de la rentabilité économique. L'objectif de développer des entreprises sera donc maintenu à la condition qu'il permette la rentabilité de l'entreprise. C'est à une conclusion semblable qu'arrive une commission parlementaire désignée en 1978 pour redéfinir le mandat de la SGF. Il en ressort que le critère de rentabilité doit désormais être pris en compte dans les décisions qui concernent les filiales de la SGF au point d'être inscrit dans la charte de cette dernière. Ces comités et commissions révèlent dans les années 1970 un changement d'orientation à la SGF. De fait, ils permettent d'orienter plus finement ses décisions en fonction de l'objectif de rentabilité qui prend désormais le pas sur celui de développer l'économie francophone. Ces deux objectifs sont désormais réconciliés dans la mesure où

faire du développement économique et contribuer au plein emploi, ce n'est pas une politique, c'est le résultat de toute implantation ou de tout développement industriel, c'est le résultat qu'obtient l'entreprise sans le rechercher (Mémorandum au président de la SGF, 1970).

On ne cherche donc plus à développer des entreprises, mais à les gérer comme toutes les entreprises privées, en mettant l'accent sur leur rentabilité. De l'atteinte de cet objectif, devrait découler naturellement le développement économique.

### 3.1.3. L'étude de cas d'une entreprise nationalisée

L'intervention de la SGF au sein de Volcano rend caducs les «rapports personnels» comme rapports sociaux de production et l'apparition de nouveaux rapports de production (Kelly, 1990; Forgues, 1994; Hamel et Forgues, 1995). Le durcissement des relations de travail en témoigne et donne un aperçu des transformations de l'organisation du travail.

Avec l'arrivée de nouveaux gestionnaires mandatés par la SGF pour moderniser l'entreprise, une volonté d'explicitier dans le détail les différentes opérations impliquées dans le procès de travail apparaît dans le but manifeste de les rationaliser. À la suite de certaines études des postes de travail, tant dans les bureaux que dans l'usine, les gestionnaires nouvellement arrivés veulent resserrer la planification de la production et revoir la division du travail.

L'arrivée de ces gestionnaires donne lieu à une opposition entre deux formes d'expertise. Nous pouvons qualifier l'approche privilégiée par ces gestionnaires de technocratique en ce sens précis qu'ils légitiment leurs interventions au sein de l'organisation du procès de travail par leur expertise. Forts de cette expertise, les gestionnaires peuvent gérer les activités de production selon les besoins de la production et les règles et procédures fixées au sein des conventions collectives. Ces gestionnaires promeuvent de nouveaux rapports dont le sentiment et la dimension personnelle sont exclus. Les rapports d'autorité et de pouvoir revêtent alors une forme moins personnelle. Les rapports personnels sont progressivement remis en cause dans l'organisation du travail, le règlement des conflits et la définition des conditions de travail, au profit de rapports de production qui, par contraste avec les rapports personnels, apparaissent impersonnels et anonymes (Kelly, 1990).

Dans le cadre de ces nouveaux rapports de production, les revendications des employés s'expriment alors au grand jour et prennent une nouvelle forme. À la différence de la période précédente, les négociations entre la direction et le syndicat favorisent l'explicitation des

termes de l'échange entre le travail et le salaire au sein d'une convention collective. Si, auparavant, les rapports de réciprocité faisaient peu intervenir le calcul dans l'échange du temps de travail et du salaire, hormis pour un salaire de base qui ne rendait guère compte des heures travaillées, les rapports sociaux qui s'ensuivent tendent à se fonder sur un échange explicitement et systématiquement calculé de temps de travail et de salaire. Chaque heure de travail supplémentaire fera directement et explicitement l'objet d'une rémunération et, conséquemment, d'une négociation. Par ailleurs, des postes de travail se définissent par une description détaillée des opérations qu'ils impliquent, des qualifications qu'ils requièrent et des conditions y donnant accès (promotion ou mobilité horizontale).

L'âpreté des négociations donne rapidement une tournure conflictuelle aux relations de travail. Les conflits seront toutefois encadrés par des procédures que doivent suivre les deux parties de l'entreprise pour résoudre leurs différends. Ces procédures désignent des représentants des deux parties qui auront la responsabilité de défendre leurs intérêts et leurs points de vue.

Les négociations entre les employés et les dirigeants touchent surtout aux conditions de travail et au règlement des conflits. La direction et la gestion de la production sont soustraites du champ des revendications et sont laissées sous le contrôle des dirigeants. Dans un tel cadre, l'organisation du travail tend à prendre une forme technocratique qui s'appuie sur le pouvoir et la compétence exclusifs des dirigeants de définir le déroulement des opérations. Autrement dit, les activités de la production doivent suivre les directives édictées par les gestionnaires en fonction de critères économiques (coûts de production et de vente) et techniques (qualité et sécurité du produit). Le point de vue des employés n'intervient pas dans la définition de ces directives. Ils sont dès lors envisagés dans un rapport instrumental par les gestionnaires.

La modernisation induite par l'intervention de la SGF consiste donc en un processus au terme duquel les exigences techniques de la production fondent l'organisation du procès de

travail, dans un contexte où les finalités économiques (rentabilité) tendent à s'imposer. Cette forme d'organisation se définit au sein de rapports sociaux de production que nous avons alors qualifiés d'instrumentaux, puisque les employés sont déplacés et mobilisés en fonction des exigences techniques de la production et des exigences économiques de la rentabilité, sans que leurs exigences propres ne soient prises en compte (Forgues, 1994)<sup>13</sup>. La chose n'est pas possible car les employés sont exclus du champ de la gestion. Ils ne sont donc pas reconnus comme des interlocuteurs qui pourraient proposer un mode de gestion qui satisfasse leurs exigences.

Notre recherche révèle ainsi la forme des rapports sociaux de production qui succèdent aux rapports personnels. Ces rapports sociaux de production s'inscrivent dans le droit fil de la transition observée par Hamel (1985) au cours de laquelle l'organisation tend à s'adapter aux possibilités et aux contraintes techniques que confèrent les moyens de production. Cela se réalise cependant dans un contexte où la direction, prétendant posséder l'expertise adéquate, exerce un pouvoir, voire une domination sur les employés. Les rapports sociaux découlant de l'intervention de l'État assument donc la fonction de production de manière instrumentale dans le cadre d'une domination exercée par les gestionnaires.

#### **3.1.4. Le retrait de l'État et la faillite de Volcano**

En 1984, la SGF vend Volcano à des intérêts privés. Le tournant pris par la SGF vers la rentabilité et les projets d'envergure dans des secteurs économiques stratégiques, incite la SGF à se départir de Volcano et de Forano dans les années 1980. Ces entreprises feront rapidement faillite à la suite de leur privatisation. Volcano déclare faillite en 1989, mais redémarre peu après sous la direction de francophones et sous la propriété d'un groupe d'hommes d'affaires anglophones.

---

13 Aujourd'hui, ces conclusions théoriques profiteraient avantageusement de certaines nuances. La présente thèse sera l'occasion de les apporter au moment opportun.

L'embauche des employés en l'absence du syndicat donne les coudées franches à la nouvelle direction pour revoir l'organisation du travail à la faveur d'une flexibilité accrue<sup>14</sup>. Autrement dit, la perte des droits liés à l'ancienneté et au métier de l'employé permet d'organiser davantage le travail selon les exigences de la production. Dans ce contexte, l'embauche et les mises à pieds fluctuent selon les seules exigences de la production. Afin de susciter la motivation des employés, qui ont subi des pertes considérables sur le plan des conditions de travail, la direction tente de promouvoir le sentiment d'appartenance en faisant appel à l'esprit d'équipe et à la culture d'entreprise. Son discours justifie ces nouvelles conditions de travail en évoquant les lois du marché, la concurrence et la nécessaire rentabilité.

Volcano connaît d'autres difficultés dans les années 1990 et échappe de peu à une autre faillite. Son financement par le Fonds de solidarité en 1993, un groupe d'actionnaires composé de cinq dirigeants, une entreprise québécoise et une entreprise américaine permet de sauver l'entreprise. L'arrivée du Fonds de solidarité suscite beaucoup d'espoir de la part des employés. D'une part, la présence du Fonds dans l'entreprise entraîne la syndicalisation des employés<sup>15</sup>. D'autre part, les employés pensent que le Fonds permettra un contrôle plus grand de la part des employés sur la conduite des affaires de Volcano.

L'État ne joue plus un rôle aussi central dans le développement économique des francophones au Québec. Un nouvel acteur apparaît et intervient dans l'économie, à savoir le Fonds de solidarité qui favorise la concertation avec l'État et le patronat. Cette période illustre donc une nouvelle transformation des pratiques économiques qui semblent favoriser un partenariat entre l'État, le syndicat et le patronat. Or, cette période ne faisait pas

---

14 Sans compter les pertes de salaire évaluées à 25%, la perte de semaines de vacances et des autres avantages sociaux.

15 La syndicalisation peut se faire avec une autre filiale syndicale que la FTQ. Dans le cas de Volcano, les employés s'affilient à leur syndicat précédent, soit la CSN.

directement l'objet de nos études antérieures, qui visaient plus précisément à saisir la transformation des pratiques économiques à la suite de l'intervention de l'État. L'objet de la présente thèse vise à saisir cette transformation. Vu le rôle que joue le Fonds de solidarité au sein des nouvelles pratiques économiques, il est opportun de le présenter.

### 3.1.5. Le Fonds de solidarité

L'idée de créer un Fonds de solidarité naît dans le contexte de la récession des années 1981 et 1982 qui voit les taux d'intérêts monter et les taux de chômage grimper à 15%. Le gouvernement du Parti québécois organise un sommet socio-économique en avril 1982 et Louis Laberge, alors président de la FTQ, lance l'idée de créer un fonds de solidarité tripartite qui réunirait, à l'instar de la CSST, l'État, le patronat et le syndicat. À la suite de ce sommet, le projet Corvée-habitation servira de banc d'essai au Fonds de solidarité. Corvée-habitation implique l'État, les municipalités, les institutions financières, les syndicats et les employeurs de la construction. Ce projet vise à relancer la construction en finançant les taux d'intérêts, qui sont alors élevés, afin de les maintenir à un taux avantageux. Le succès de cette entreprise encourage la poursuite du projet d'un Fonds de solidarité qui interviendrait dans tous les secteurs de l'économie. Or, seule la FTQ semble favorable à cette idée et devant l'accueil froid que lui réserve le monde patronal et les autres syndicats, elle se lance seule dans ce projet.

Le Fonds de solidarité voit officiellement le jour le 23 juin 1983 avec l'adoption de la loi 192 qui le constitue. Les principales fonction du Fonds de solidarité sont:

- d'effectuer des investissements dans des entreprises québécoises et de leur fournir des services en vue de créer, maintenir ou sauvegarder des emplois;
- de favoriser la formation des travailleurs et des travailleuses dans le domaine de l'économie et de leur permettre d'accroître leur influence sur le développement économique du Québec;
- de stimuler l'économie québécoise par des investissements stratégiques qui profiteront aux travailleurs et aux travailleuses, ainsi qu'aux entreprises québécoises;

- de favoriser le développement des entreprises québécoises en invitant les travailleurs et les travailleuses à participer à ce développement en souscrivant au Fonds (Fonds de solidarité, 1994: 2).

C'est par souscription volontaire que le Fonds constitue son capital. L'État québécois encourage le projet en offrant un crédit d'impôt de 35% sur la somme investie, en plus de permettre l'admissibilité des actions au Régime enregistré d'épargne-retraite (RÉER), permettant un crédit d'impôt additionnel de 40%. L'État offre en outre un prêt de 10 millions de dollars à des conditions avantageuses pour lancer le Fonds. Malgré certaines réticences dans le milieu des affaires et dans les autres centrales syndicales, la popularité du Fonds ira croissant avec les années (voir tableau à la page suivante).

En investissant dans des entreprises, le Fonds vise d'abord à sauver des emplois. Laberge croit que «la protection et l'amélioration de l'emploi, c'est devenu aussi important, sinon plus, que la, protection et l'amélioration des conditions de travail et de salaire» (cité dans Fournier, 1991: 31). L'originalité du Fonds de solidarité est de pourvoir le syndicat d'un nouveau rôle et d'une nouvelle responsabilité dans l'entreprise. Le syndicat peut désormais, en concertation avec l'État et le patronat, intervenir dans la création d'emplois. Comme l'affirme Claude Blanchet, premier président du Fonds: «nous avons besoin d'un New Deal, d'un nouveau contrat social où le Travail aura un plus grand pouvoir à côté du Capital» (Fournier, 1991: 58). La responsabilité de préserver ou de créer des emplois justifie dès lors une participation accrue du syndicat en matière de gestion de l'entreprise. Selon Louis Laberge, «Le Fonds va augmenter la participation et l'influence des travailleurs dans l'entreprise et permettre d'«expérimenter de nouvelles formes de gestion». Il aidera même à «modifier les relations de travail», ne serait-ce que parce que le syndicat aura enfin accès aux livres de l'entreprise» (Fournier, 1991: 37-38).

La remise en cause du principe du droit de gérance est le changement principal qu'entraîne la présence du Fonds de solidarité sur le plan de l'organisation du travail, de la division du travail et des relations de travail. Le président du Fonds, Claude Blanchet,

**Tableau I**  
**Croissance du Fonds de solidarité**

La croissance du Fonds de solidarité			
	1985*	1990*	1995**
Adhérents	6 275	95 646	244 975
Actif	28,9 millions \$	330,4 millions \$	1 388,3 millions \$
Avoir des actionnaires	14,3 millions \$	319 millions \$	1 295,4 millions \$
Investissements PME	1,8 millions \$	167, 8 millions \$	550,4 millions \$
Emplois concernés	1 500	20 000	36 654
Valeur de l'action	10, 51 \$	13,19 \$	17,72 \$
Rendement	7,4 %	5,6 %	11,6 %

\* Données tirées de Fournier (1991)

\*\* Données tirées du rapport annuel 1995 du Fonds de solidarité.

soutient que le Fonds «a la légitimité requise pour forcer la discussion sur les questions qui relèvent du domaine traditionnel des droits de gérance» (Fournier, 1991: 78). Plus précisément, Jean-Guy Frenette, un des concepteurs du Fonds, affirme que

le Fonds ne peut que renforcer notre action syndicale. Il nous permettra d'avoir un mot à dire, et de plus en plus fort, dans les grandes décisions de l'entreprise qui affectent la sécurité d'emploi de nos membres: le type et la qualité du produit, l'état des équipements, la politique de vente et de gestion, la structure financière... Le syndicat aura dorénavant accès à la connaissance économique de l'entreprise: résultats d'exploitation, profitabilité, projets d'investissements, etc. C'est ce type de connaissance que nous revendiquons depuis longtemps et qui aura pour effet de responsabiliser plus clairement notre action syndicale (Fournier, 1991: 78).

Responsabiliser l'action syndicale signifie sensibiliser les travailleurs aux réalités économiques, préoccupations qui leur étaient étrangères auparavant *en raison de la nature des rapports de production* qui prévalaient. Le programme de formation économique est un outil utile en ce sens. Il favorise d'abord la compréhension du langage économique en démystifiant des termes comme ratio de liquidité, fonds de roulement, coefficient d'endettement, avoir des actionnaires, marge bénéficiaire brute, etc. Comme l'explique Normand Caron, responsable du programme, «on donne aux travailleurs, en commençant par les dirigeants syndicaux, une meilleure connaissance de leur entreprise et des facteurs qui influent sur leur sécurité d'emploi à long terme. Ils peuvent ensuite jouer un plus grand rôle, avoir plus de pouvoir» (Fournier, 1991: 107). Sensibiliser les travailleurs signifie plus précisément d'amener «les travailleurs au cœur de leur sécurité d'emploi et de leur responsabilité au sein de la compagnie. C'est ce bout-là qui a été le plus difficile à raccorder avec la structure syndicale parce qu'on entre dans l'organisation du travail, la gestion de l'entreprise. C'est aussi une chasse gardée patronale et les employeurs sont réticents» (Fournier, 1991: 108). Bref, les travailleurs sont sensibles aux impératifs de rentabilité dont dépend la survie de l'entreprise et peuvent ainsi défendre leurs intérêts sur le terrain de la gestion de l'entreprise en ayant à l'esprit ces impératifs. Autrement dit, par l'intermédiaire du Fonds, les travailleurs peuvent jouer un rôle plus direct sur la préservation de l'emploi. Ce

rôle est lié au pouvoir que confère le fait d'investir dans les entreprises et la responsabilité qu'entend assumer le syndicat à l'égard de la survie de l'entreprise et des emplois qui en dépendent.

Par ailleurs, le programme de formation économique peut déboucher sur des relations de travail qui prennent en compte, outre le règlement des conflits et la fixation des conditions de travail, la gestion de l'entreprise, par le biais notamment de comités d'entreprises prévus à cette fin. Cela suscite une forme de gestion participative qui, comme son nom l'indique, implique désormais la partie syndicale dans les problèmes concrets et quotidiens de gestion. De l'avis de Caron, l'expérience du Fonds de solidarité constitue un laboratoire permettant d'étudier les expériences allant dans le sens de la démocratie en entreprise (Fournier, 1991: 108).

De par la position qu'occupe le Fonds dans l'entreprise en tant qu'investisseur, il apparaît donc que l'action syndicale prend une nouvelle forme en remettant en cause l'exclusivité patronale du droit de gérance. Sachant que cette exclusivité est au fondement de l'organisation du travail depuis le début du siècle, voire de l'industrialisation, on mesure toute la portée que peut avoir sa remise en cause aujourd'hui avec la présence du Fonds de solidarité. Cependant, tant du côté patronal que syndical, on refuse d'aller vers la cogestion, car le syndicat croit que c'est trop risqué pour les travailleurs. En effet, la prise en charge du financement de l'entreprise par l'intermédiaire du Fonds diminue les risques pour les employés de subir des pertes financières en les répartissant sur l'ensemble des actionnaires du Fonds.

Il importe certes de confronter le discours des dirigeants du Fonds de solidarité avec les interventions concrètes du Fonds dans les entreprises. C'est pourquoi notre étude devrait révéler l'effet réel de la présence du Fonds au sein d'une entreprise. On peut déjà convenir toutefois que l'importance prise par le Fonds de solidarité témoigne des nouvelles pratiques économiques des francophones au Québec. La création d'un fonds équivalent à la CSN qui,

pour des motifs idéologiques, n'était pas du tout favorable à ce type de projet à l'origine, de même que la volonté de constituer un fonds semblable à la CSD, sans compter la présence d'autres fonds du même type dans le reste du Canada témoignent d'une transformation des pratiques économiques. C'est cette transformation sociale que nous voudrions contribuer à porter au jour au sein de la présente étude.

#### **4. Les travaux et recherches sociologiques sur la période contemporaine**

La présence du Fonds de solidarité au sein de Volcano confère à cette dernière une valeur méthodologique marquée et originale. En effet, le Fonds de solidarité constitue une figure centrale des pratiques économiques contemporaines qui s'inscrit, en outre, dans la continuité historique du développement économique des francophones au Québec. Après une première phase d'initiatives privées, opérées sous le couvert de l'Ordre de Jacques-Cartier, puis une seconde, d'intervention de l'État pendant la Révolution tranquille, voilà que surgit maintenant le Fonds de solidarité qui inscrit son action dans un esprit de concertation entre l'État, le patronat et les syndicats. Cela caractérise la forme contemporaine des pratiques économiques des francophones au Québec. Nous tenterons d'expliquer les transformations des pratiques économiques en inscrivant leur forme contemporaine dans le prolongement de leur développement historique. Afin de situer notre démarche en regard de la sociologie économique québécoise, il est opportun de présenter les principales recherches sur le sujet.

##### **4.1. Le CRISES et l'école de régulation**

Sur la période contemporaine, des études récentes donnent à penser que l'économie des francophones au Québec subirait des transformations suffisamment profondes pour qu'on parle d'une nouvelle logique sociale (Bélanger *et al.*, 1994). Les travaux menés par le *Collectif de recherches sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats* (le CRISES), dirigé par Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque à l'UQAM, méritent d'être présentés, puisqu'ils visent à révéler le modèle québécois de développement économique en

s'appuyant sur de nombreuses études de cas<sup>16</sup>. Ces travaux ont l'avantage de situer les entreprises et l'économie québécoises au sein des tendances économiques qui traversent l'ensemble des sociétés industrialisées pour mieux faire ressortir ensuite leur spécificité.

Dans la perspective de l'École de la régulation, le CRISES étudie la crise du modèle économique fordiste qui a prévalu pendant les trente glorieuses (de 1945 à 1975)<sup>17</sup>. Le modèle fordiste se définissait par un mode de production qui s'appuie notamment sur un compromis réalisé entre les parties patronales et syndicales<sup>18</sup>. Ce compromis caractérise un mode de régulation des rapports sociaux de production qui assure l'accumulation du capital selon un régime intensif, c'est-à-dire centré sur l'investissement dans les moyens de consommation. Le système économique fordiste repose sur l'adéquation entre ce régime d'accumulation et le compromis entre les employés et les dirigeants: «les procédures d'organisation et de gestion, en particulier institutionnelles, des conflits sociaux [permettent] de poursuivre l'accumulation selon ces modalités, ce régime (Boyer, 1986a: 73)». Les caractéristiques propres au régime d'accumulation fordiste sont la production et la consommation de masse. La production de masse s'appuie sur la division taylorienne du travail<sup>19</sup>, alors que la consommation de masse résulte de l'institutionnalisation du rapport patron-ouvrier, fondée sur la reconnaissance du syndicat, et les programmes de redistributions étatiques. L'État a joué un rôle essentiel dans cet équilibre. À l'échelle de l'entreprise, il oblige la reconnaissance syndicale par la promulgation de lois et oblige la négociation de bonne foi. Les négociations collectives qui en découlent permettent

---

16 Il importe de relever que les travaux du CRISES peuvent porter sur des entreprises dont l'origine des capitaux sont étrangers. Voir par exemple leur étude du cas de General Motors à Sainte-Thérèse (Bélanger et Huard, 1994; Huard, 1991).

17 L'École de la régulation prend forme autour des travaux de Michel Aglietta (1976), Robert Boyer (1986a; 1986b) et Alain Lipietz (1984), pour ne nommer que ses auteurs principaux. Le lecteur pourra s'y référer pour en savoir plus sur cette approche néo-marxiste et néo-keynesienne. Le CRISES définit cette approche d'abord économique sous un angle proprement sociologique.

18 Cette partie s'inspire des travaux de Bélanger et Lévesque (1991) et Bélanger *et al.* (1994).

19 En bref, la division taylorienne du travail se fonde sur la séparation nette entre les activités assumant la planification des opérations et celles assumant leur exécution (voir Taylor, 1967).

d'augmenter la capacité de consommation des travailleurs, d'où la consolidation de la consommation de masse. L'équilibre entre la production et la consommation est assuré par l'État-providence qui légitime les revendications économiques des travailleurs et encadre juridiquement les relations de travail, tout en maintenant un niveau de consommation minimal chez les exclus de ce régime. Le modèle fordiste caractérise donc, outre un mode de production, un mode de consommation et de redistribution à l'échelle sociale.

Dans l'entreprise, un compromis entre patron et syndicat laisse le droit de gérance aux dirigeants, qui contrôlent l'organisation du travail, et reconnaît les revendications des travailleurs qui sont centrées sur les conditions de travail. Ce compromis s'inscrit dans la forme taylorienne de l'organisation du travail. C'est-à-dire que l'intégration des employés et la coordination des opérations dans le procès de travail s'effectuent au moyen de règles et de procédures définies par les gestionnaires et imposées par les contremaîtres. En contrepartie, les employés, représentés par leur syndicat, peuvent orienter leurs revendications essentiellement sur leurs conditions de travail.

Ce mode de régulation sera fortement ébranlé dès les années 1970 sous la pression de plusieurs transformations économiques et sociales. Selon Bélanger et Lévesque, la crise du fordisme est une crise structurelle qui touche l'ensemble de la société: «pour les régulationnistes, les cadres sociaux généraux conditionnent l'activité économique de sorte qu'une grande crise, par exemple, est non seulement une crise économique mais aussi une crise politique et une crise culturelle, une crise des aspirations collectives et individuelles» (Bélanger et Lévesque, 1991: 18). Plusieurs facteurs concourent à la crise du modèle fordiste. Robert Boyer, une des figures importantes de l'École de la régulation, aurait cerné le mieux, selon Élam (1992: 49-50), les tendances de fond qui concourent à cette crise: 1) la mondialisation de l'économie et l'incapacité grandissante des États-nations sous la pression du marché à maintenir le cadre régulateur des pratiques économiques, 2) le coût croissant de

l'État-providence, 3) la contre-productivité à terme d'une division du travail trop poussée, 4) l'innovation technologique et 5) la complexification des modes de consommation.

1) La mondialisation accentue la concurrence des entreprises entre elles et ce, peu importe où elles se situent dans le monde. Pour rester concurrentes face aux économies émergentes d'Asie de l'Est, les entreprises occidentales ont revu leurs modes de gestion en tentant de s'inspirer des modèles orientaux. L'engouement pour la «culture d'entreprise» dans les années 1980 témoigne de ce fait<sup>20</sup>. L'objectif est d'augmenter la performance d'une entreprise en tablant sur ce que les gestionnaires appellent le capital humain: «la seule véritable façon de modifier la performance globale de l'entreprise réside dans la transformation profonde de la relation employé-organisation» (Lemelin et Rondeau, 1986: 728).

2) La mondialisation de l'économie manifeste l'importance accrue que prend le marché dans la régulation des pratiques économiques aux dépens même des États-nations qui, dans le contexte de la mondialisation, voient s'effriter leur pouvoir régulateur. La crise de l'État-providence se comprend mieux quand on constate l'insertion grandissante de l'État-nation dans le jeu du marché mondial. Même les États se concurrencent pour offrir les meilleurs régimes fiscaux et attirer les investisseurs. En outre, l'État le moins déficitaire évitera la spéculation sur sa monnaie. Par conséquent, les politiques économiques et sociales des États se subordonnent aux mouvements des capitaux qui ne connaissent pas de frontière. L'État-providence remet en cause ses programmes et politiques sociales au profit d'une régulation qui s'effectue par le marché. Au point que certains pensent que «l'entreprise-Providence se substitue progressivement à l'État-Providence» (Guérin et Wils, 1993: 25).

---

20 Parmi les auteurs et les ouvrages qui participent de cette vogue pour la culture d'entreprise, le lecteur peut se référer aux ouvrages de Ouchi (1981), Deal et Kennedy (1982), Peters et Waterman (1982) et à un article paru dans *Business Week* (1980, no 2660).

3) À cela s'ajoute le fait qu'à terme, l'organisation scientifique du travail est contre-productive (Boyer, 1986b). Weller (1988: 41) affirme que «les bureaux des méthodes ont beau multiplier les postes de travail, rééquilibrer les chaînes de montage, perfectionner au mieux l'organisation, les gains de productivité décroissent». Les gestionnaires sont donc appelés à trouver de nouvelles solutions pour accroître la performance de l'entreprise. La solution tend vers le développement d'une d'organisation plus flexible du travail qui intègre mieux l'employé au sein de l'entreprise: «la concurrence exige maintenant des niveaux de productivité, de qualité et d'innovation qu'il est impossible d'obtenir sans l'engagement total des employés» (Guérin et Wils, 1993: 24). L'engouement pour la culture d'entreprise et les méthodes de gestion participative dans les années 1980 résulterait également de cette recherche d'une nouvelle intégration de l'employé dans l'entreprise (Boyer et Durand, 1993: 32-33).

4) L'innovation induite par les technologies de l'information et de l'automatisation concourt également à la crise du fordisme. Depuis les débuts de l'industrialisation, le progrès technologique vise une plus grande productivité sans remettre en cause les principes tayloriens de l'organisation du travail<sup>21</sup>. Or, l'apparition des technologies informatiques suscite des transformations qualitatives de l'organisation du travail. De fait, l'informatisation et l'automatisation assure une plus grande flexibilité de l'organisation de la production. Piore (1991) mentionne que les technologies informatiques permettent d'intégrer différentes opérations productives au sein des équipes de travail qui assument autant des tâches d'organisation que d'exécution. Ces équipes, contrairement aux principes tayloriens de la division du travail, possèdent une certaine autonomie dans l'organisation de leurs tâches. On assiste ainsi à un mouvement opposé à la parcellisation des tâches, c'est-à-dire à une retotalisation des tâches au sein des équipes de travail. L'organisation du travail qui en

---

21 L'introduction du machinisme au début de l'industrialisation est venue, de la même façon, transformer qualitativement l'organisation du travail. Par la suite, les innovations technologiques permettaient d'accroître la productivité de l'entreprise sans remettre en cause l'organisation de la production.

résulte favorise une plus grande participation des travailleurs. Selon Lawler, «elle peut accroître significativement la connaissance de l'employé sur l'ensemble des opérations au sein de l'organisation» (Lawler, 1986:37. Notre traduction).

5) Par ailleurs, pour répondre aux pressions de la concurrence, les entreprises se rapprochent davantage des besoins des consommateurs: «la nécessité de trouver des débouchés, [a] conduit les entreprises à différencier de plus en plus leurs produits. La demande des consommateurs s'est, du même coup, modifiée et réclame désormais des objets moins standard, plus spécifiques» (Weller, 1988: 41). Contrairement au fordisme, où le mode de consommation se conformait à des produits standardisés, les besoins de consommation définissent de plus en plus les produits (Salais et Storper: 1993). L'industrie passe d'une production de masse offrant des produits standard, à une production assouplie offrant des produits spécialisés. Pour suivre les fluctuations des besoins des clients, la production doit être flexible, ce que ne permet guère l'organisation taylorienne de la production, qui est plutôt adaptée à une production stable.

Selon l'analyse régulationniste, ces différents facteurs se combinent et se renforcent pour susciter la transformation de l'organisation de la production, ce qui n'est pas possible sans que se transforment également les relations de travail et la division du travail. Or, ces transformations supposent l'émergence de nouveaux rapports sociaux de production qui, en dernière analyse, déterminent la transformation de l'organisation du travail. Autrement dit, si ces transformations découlent de la recherche d'une meilleure efficacité par une nouvelle organisation du travail, le sens que prennent ces transformations découlent en dernière analyse des rapports sociaux qui se constituent.

Par exemple, le marché pourrait expliquer l'apparition d'une organisation flexible du travail, sachant que la flexibilité comprend la vitesse d'ajustement des salaires à la conjoncture économique, l'adaptabilité de la durée du travail, la sensibilité des taux d'activité aux perspectives du marché du travail, la précarité, la mobilité des travailleurs et l'adaptabilité

du système de requalification (Boyer, 1986b: 225). La flexibilité suppose donc une capacité d'adaptation continue aux fluctuations du marché. Le marché semble ainsi déterminer et expliquer l'apparition d'une organisation flexible de la production. Or, c'est moins le marché que le statut qu'il possède au sein des rapports sociaux de production qui explique qu'on privilégie désormais une forme d'organisation plus flexible.

Les travaux effectués dans la perspective de l'École de la régulation dégagent des tendances générales qui se modulent toutefois selon les sociétés où elles apparaissent. Par exemple, si la flexibilité est devenue le maître mot du post-fordisme, elle prend tout de même différentes formes selon les sociétés. Ainsi, ce qui préoccupe les chercheurs du CRISES en voulant dégager le modèle québécois de développement économique est de circonscrire la forme que prennent ces transformations au Québec.

#### **4.2. Le débat sur le modèle québécois de développement économique**

Les premiers résultats de leurs recherches suggèrent que l'économie québécoise oscille entre deux modèles: le premier, plus près de l'«utopie patronale», se caractérise par une nouvelle forme d'intégration sociale des employés fondée sur la culture d'entreprise et l'appartenance à la communauté que forment les employés et les patrons; le second, plus près de l'«utopie syndicale», se caractérise par un élargissement de l'espace démocratique qui se traduit par une négociation entre les parties patronale et syndicale de «toutes les politiques économiques, technologiques, sociales et commerciales de l'entreprise...» (Bélanger *et al.*, 1994: 9-10). Selon le modèle de la culture d'entreprise, les conflits sont dissous au sein de rapports personnels et coopératifs entre patrons et employés, tandis que, selon le modèle partenarial, les conflits sont assumés et réglés au sein d'un espace démocratique élargi.

Le premier modèle va dans le sens des travaux de Aktouf *et al.* (1995) qui défendent la thèse d'un développement économique qui puiserait à une culture traditionnelle rurale et catholique favorisant l'esprit communautaire : «il n'est ... pas étonnant que ce soit au Québec

que l'on voit apparaître une conduite de l'activité économique entaché ... de résurgences d'attitudes et de relations sociales marquées, au sens webérien, d'un esprit plus communautaire et plus catholique» (Aktouf *et al.*, 1995: 107). S'appuyant sur l'étude de cas de l'entreprise Cascades de Kinsey Falls, ces chercheurs démontrent que l'organisation du travail prend forme au sein de rapports personnels fortement marqués par le paternalisme. Ces rapports personnels se tissent au sein de la communauté dans laquelle s'insère l'entreprise et donnent lieu à une vie sociale, notamment par le biais d'activités de loisir, qui débordent des activités du travail. Les valeurs apparaissant au sein de l'entreprise puiseraient dans la tradition familiale et catholique des francophones au Québec et elles expliqueraient l'originalité et le succès du développement économique francophone.

Au plan de l'organisation du travail, il semble que l'application de règles par des contremaîtres qui surveillent les employés de production laisse place à l'intériorisation de normes par des employés qui organisent eux-mêmes leurs activités de production. Cela se traduit par une hiérarchie peu opérationnelle, une définition formelle minimale des postes de travail, l'autonomie des travailleurs, une polyvalence et une mobilité entre les postes de travail (Aktouf, 1986: 556-557). Aktouf mentionne dans son étude qu'«il n'y a aucun poste dévolu uniquement à la surveillance. Contremaître et/ou gérant d'usine travaillent comme tout le monde» (Aktouf, 1986: 565-566). Dans cette perspective, l'organisation du travail ne relève plus d'une division taylorienne du travail qui sépare la conception de l'exécution, ces dernières étant désormais le fait de tous les employés de l'entreprise. Une tel mode d'organisation du travail serait culturel car il s'établirait selon une rationalité qui puise aux valeurs du milieu communautaire des employés et des dirigeants. Cette forme de rationalité servirait d'ancrage à la rationalité technique et fonctionnelle nécessaire à l'organisation du procès de travail. Il ne faut pas négliger cependant les rapports d'autorité et de pouvoir qui sous-tendent les rapports personnels: le paternalisme s'appuie sur l'autorité d'un patron qui impose le respect de certaines normes de travail et exige la satisfaction d'attentes précises de

la part des travailleurs. Si tout n'est pas écrit, tout n'est pas pour autant permis: ce système normatif peut peser aussi lourd qu'un système de règles formelles.

D'autres études mettent en doute la représentativité du cas Cascades en démontrant qu'au sein même du groupe Cascades, ce modèle n'est pas généralisé (Pépin, 1994). En fait, le modèle dégagé par Aktouf s'appuie principalement sur l'étude de l'entreprise de Kinsey Falls. Or, l'étude de l'entreprise d'East Angus fait ressortir la difficulté de généraliser le modèle au sein même du groupe Cascades, surtout dans les entreprises où un syndicat est présent. En outre, on peut penser que le modèle Cascades dégagé par Aktouf serait plus une survivance de l'époque précédant la Révolution tranquille qu'une entreprise représentative de l'économie francophone contemporaine. La promotion récente de ce modèle, en plus de montrer qu'il n'émane pas naturellement des entreprises francophones, viserait plutôt à laisser dans l'ombre l'autre modèle qui prend appui sur la reconnaissance du syndicat et le compromis établi entre les dirigeants et les syndicats.

C'est le second modèle que dégagent Bélanger et Lévesque (1995). Ce modèle envisage les pratiques économiques des francophones en mettant en relief les rapports sociaux qui se sont constitués à la suite de l'intervention de l'État, de la montée du mouvement syndical et de la constitution d'un capital non monopoliste (sous l'influence de l'État, du mouvement coopératif et du capital privé). Ce modèle de développement économique s'érige à partir d'une nouvelle configuration des rapports entre l'État, le syndicat et le patronat au sein de laquelle, chaque partie redéfinit son rôle. L'État s'efface derrière un partenariat qu'il promeut en organisant des Sommets économiques et des forums sur l'emploi. Le syndicat crée des Fonds d'investissement afin de maintenir et de créer des emplois et joue désormais un rôle dans la gestion des entreprises. Enfin, le patronat s'ouvre à une participation accrue du syndicat dans la gestion des entreprises et accepte de revoir le mode d'organisation traditionnel du travail (Bélanger et Lévesque, 1995: 126-127). Ce second modèle prend donc appui sur des rapports sociaux conflictuels entre les acteurs socio-

économiques, mais les renouvelle à la faveur d'un partenariat patronal-syndical qui s'explique par la volonté de sortir de la crise du modèle fordiste. À l'échelle de l'entreprise, l'organisation des activités de production se transforme de manière à accroître la place des travailleurs dans la prise de décision et à assurer une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail (Bélanger et Lévesque, 1995: 129).

La thèse du partenariat met l'accent sur le volontarisme des acteurs sociaux dans la définition du modèle québécois de développement économique. Critiquant la perspective culturaliste de Aktouf, qui ramène ce modèle à des valeurs héritées de la tradition spécifiquement francophone au Québec, Bélanger et Lévesque soutiennent plutôt «que l'originalité du développement économique du Québec tient à ce qu'il a été l'œuvre volontaire d'une élite dirigeante sous l'égide du pouvoir politique» (Bélanger et Lévesque, 1995: 124). Ce modèle de développement se détermine donc à la rencontre des différents projets des acteurs sociaux. À la différence de la période antérieure, plutôt marquée par une rencontre conflictuelle et contradictoire de ces différents projets, la période contemporaine serait marquée par une rencontre moins conflictuelle, où un certain consensus sur les objectifs généraux permettrait la concertation et le partenariat.

Cette thèse rejoint les analyses qui démontrent que le partenariat actuel renverrait à une forme renouvelée de corporatisme (Archibald, 1983; Dupuis, 1995; Bourque, 1995). Dupuis, s'inspirant d'Archibald (1983) affirme que ce modèle caractérise depuis les années 1930, quoique sous des formes différentes, le développement économique québécois. D'abord social, le corporatisme favorisait un esprit de concertation entre les différents acteurs sociaux et économiques du Québec. Dans la foulée de la Révolution tranquille, le corporatisme aurait été politique, car l'État occupe une place centrale dans le développement économique au Québec. Aujourd'hui, le mode d'intervention de l'État change et se fait plus rassembleur qu'entrepreneur en ayant pour objectif de favoriser l'esprit de concertation. Le corporatisme reprendrait aujourd'hui la forme qu'il avait avant la Révolution tranquille: «pour

tout dire, on se dirige vers les formes qui prévalaient avant les années 1960 dans lesquelles ce sont les acteurs sociaux et non politiques qui assumaient le leadership» (Dupuis, 1995: 164). Bref, la concertation et le partenariat actuels entre les acteurs gouvernemental, syndical et patronal, loin de constituer une rupture et une nouveauté historique, serait en continuité avec cette tradition corporatiste.

Bourque (1995) conteste cependant cette analyse historique du corporatisme au Québec en adoptant la perspective du CRISES qui montre que le corporatisme actuel, loin de se définir dans la tradition corporatiste, prend appui sur les rapports sociaux conflictuels qui surgissent dans la foulée de la Révolution tranquille et qui diffèrent des arrangements corporatistes traditionnels. Ce dernier chercheur inscrit les nouvelles pratiques de concertation et de partenariat dans une forme de corporatisme qui ouvre un espace démocratique où peuvent se faire entendre les acteurs sociaux.

## **5. La problématique de recherche avancée dans cette thèse**

Les travaux du CRISES contribuent à éclairer les transformations récentes des pratiques économiques québécoises à partir de nombreuses études de cas. Afin de situer notre propre perspective de recherche, il importe de rappeler qu'à la différence des travaux du CRISES, notre recherche porte plus spécifiquement sur les pratiques économiques des francophones au Québec. La période étudiée débute à la fin des années 1980 et couvre les années 1990. Cette période se caractérise par de nouvelles formes d'organisation du travail qui laissent présager une transformation des rapports sociaux de production. Selon les travaux du CRISES, ces transformations oscilleraient entre un élargissement de l'espace démocratique au sein de l'entreprise, faisant une place plus grande aux employés et aux syndicats dans la gestion de l'entreprise, et une montée de la culture d'entreprise qui s'appuie sur des rapports personnels et un sentiment d'appartenance accru de la part des employés.

Notre recherche vise à préciser le sens de ces transformations et d'en mesurer toute la portée en regard de la période précédente. Nos recherches antérieures (Forgues, 1994) ont montré qu'à la suite de l'intervention de l'État, le mode d'organisation du travail tendait à prendre une forme instrumentale. À partir d'une analyse sommaire de la période contemporaine, nous avons alors soumis l'hypothèse que les nouvelles formes de gestion ne remettaient pas en cause l'approche instrumentale de l'organisation du travail. Ainsi, si la forme instrumentale de l'organisation du travail persiste dans la période contemporaine, cela remet en question les analyses selon lesquelles l'organisation du processus de travail s'établirait dans le cadre de rapports personnels ou démocratiques entre les employés et les dirigeants. Dans la présente thèse, il s'agit de saisir les rapports de production afin de déterminer s'ils tendent à prendre une forme démocratique ou culturelle, et si l'une de ces dernières formes ne dissimulent pas une gestion instrumentale du processus de travail. La question est de savoir si les tendances actuelles vers la culture ou la démocratie d'entreprise remettent ou non en cause le mode d'organisation instrumental du processus de travail.

L'étude de cas d'une entreprise dans laquelle le Fonds de solidarité a investi apparaît stratégique pour saisir ces transformations, puisque ce cas s'inscrit dans les tendances mentionnées précédemment. Au terme de l'analyse, la portée de ces transformations sera évaluée en regard de notre hypothèse concernant la nature instrumentale de l'organisation du travail, non seulement pour la réfuter ou la confirmer, mais pour saisir le sens de ces transformations. Cette étude s'insère donc dans une perspective historique qui permettra de présenter ultimement le tableau de la transition des pratiques économiques des francophones au Québec. Le tableau à la page suivante illustre les avancées de la recherche sur lesquelles prend appui notre thèse et présente la contribution qu'elle peut apporter à l'étude des pratiques économiques des francophones.

**Tableau II**  
**Tableau des transformations des rapports sociaux de production au sein de la Volcano**

<p><b>Les rapports sociaux de production</b></p>	<p><b>Les rapports de parenté (jusqu'en 1935)</b></p>	<p><b>Les rapports personnels (1935-1963)</b></p>	<p><b>La forme instrumentale des rapports de production (1963-1989)</b></p>
<p><b>Les médiations sociales privilégiées</b></p>	<p>Les liens de descendance et d'alliance entre les membres des familles déterminent la forme de l'organisation du travail.</p>	<p>Le «sentiment envers les siens» (paternalisme et nationalisme économique), la réciprocité et les liens personnels entre les patrons et les employés déterminent l'organisation du travail.</p>	<p>Avec l'intervention de l'État se met en place un mode de gestion technocratique qui privilégie les médiations techniques et économiques dans l'organisation du travail au sein de rapports de domination.</p>

**CHAPITRE II**  
**LE CADRE THÉORIQUE**

*Je ne sais pas mieux qu'un autre désigner la limite scientifiquement rigoureuse au-delà de laquelle l'évolution deviendrait pathogène. Mais je peux du moins m'en remettre à l'intuition largement partagée que les ressources de sens social doivent être engendrées de façon autonome dans l'intersubjectivité des procès d'intercompréhension... Chaque aspect du système possède la double potentialité de l'émancipation et de l'aliénation.*

Jean-Marc Ferry,  
*Les Puissances de l'expérience*, tome II, p. 23.

## 1. Introduction: la définition des pratiques économiques

### 1.1. L'économie comme pratique sociale

Il est opportun de rappeler que l'économie ne constitue pas une sphère ou un système d'actions indépendants et séparés de la société. La tradition néoclassique en économie tend à envisager les dimensions sociales comme des éléments extérieurs qui perturbent le déploiement de la rationalité économique pure (Swedberg et Granovetter, 1994; Swedberg *et al.*, 1990). Dans cette perspective, la société semble nuire au développement de l'économie.

Comme le montre Swedberg (1994), cette conception de l'économie a influencé certains sociologues qui ont posé les bases de leur programmes de recherche à l'extérieur de ce qui se conçoit comme étant l'économie, objet exclusif des économistes<sup>1</sup>. Cette division intellectuelle du travail culmine avec les travaux de Parsons et Smelser (1956) qui définissent l'économie conformément à la tradition néoclassique comme un système d'actions autonome par rapport à la société. Smelser reconnaît aujourd'hui que «[Parsons et moi] ignorions le

---

<sup>1</sup> Comme l'explique Swedberg, cela découle des conditions de l'institutionnalisation des disciplines sociologique et économique. Ces conditions ont conduit la sociologie à privilégier l'étude des «restes», pour reprendre l'expression utilisée par Smelser (1963: 22), c'est-à-dire des dimensions sociales à l'exclusion de la dimension économique (Swedberg *et al.*, 1990).

fait que les activités économiques sont insérées dans les dimensions sociales et institutionnelles de la vie» (cité dans Swedberg, 1994: 120).

La prégnance de cette conception qui envisage l'économie séparément de la société est d'autant plus forte qu'elle semble renvoyer au développement même de l'économie.

La rationalité économique n'a pu commencer de s'exprimer qu'à mesure que la désintégration de l'ordre traditionnel lui permettait de se libérer... Jusque-là, pour autant qu'elle existât, elle était servie: contrainte de ménager des exigences qui lui étaient étrangères ou même contraires et de servir des buts que lui assignaient les autorités politiques... *Le capitalisme a été l'expression de la rationalité économique enfin affranchie de toute entrave* (Gorz, 1988: 155. Italiques dans le texte).

Cette perspective porte à croire qu'un noyau d'activité économique aurait germé au cours de l'histoire. Le développement économique découlerait de l'émergence d'une sphère d'actions déterminées par des lois quasi naturelles libres de toute entrave sociale<sup>2</sup>. Cette conception critique de l'économie peut receler une vision réifiante de l'économie: devenue indépendante de la société, l'économie suivrait de ce point de vue des lois internes pouvant être «découvertes» par les spécialistes de la science économique<sup>3</sup>. L'économie revêt ainsi une forme objective en vertu de laquelle peuvent être définies les activités humaines. Lukacs a bien cerné cette vision réifiée de l'économie qui relève de l'idéologie de l'économie capitaliste au sein de laquelle

l'atomisation de l'individu n'est... que le reflet, dans la conscience, de ce fait que les lois naturelles de la production capitaliste ont embrassé l'ensemble des manifestations vitales de la société et que ... toute la société est soumise (ou tend au moins à être soumise) à un processus

2 Les promoteurs d'une économie sociale ou solidaire, par contraste avec l'économie de marché, suggèrent que cette dernière forme économique s'érige indépendamment de la société (Eme et Laville, 1994; Laville, 1992 et 1994). De même, les travaux de Perret et Roustang (1993), s'appuyant sur l'hypothèse de Polanyi selon laquelle l'économie est désencastrée du social là où règne le marché, laissent entendre que l'économie s'érige contre la société.

3 Lire à ce sujet les analyses de Freitag (1991, 1995) qui critique la prétention objectiviste de la science économique en révélant l'arrière plan socio-historique de la science économique.

économique formant une unité, que le destin de tous les membres de la société est mû par des lois formant une unité (Lukacs, 1960: 120)<sup>4</sup>.

Or, Lukacs souligne bien que la réification constitue une apparence qui vient dissimuler les rapports des hommes entre eux: «un rapport, une relation entre personnes prend le caractère d'une chose et, de cette façon, d'une «objectivité illusoire» qui, par son système de lois propre, rigoureux, entièrement clos et rationnel en apparence, dissimule toute trace de son essence fondamentale: la relation entre hommes» (Lukacs, 1960: 110). Le fait social premier de l'économie capitaliste serait d'apparaître sous ce mode réifié et séparé de la société.

La sociologie de l'économie vient mettre en cause cette conception de l'économie afin d'en révéler les composantes sociales. En d'autres mots, les pratiques économiques évoluent dans un contexte social à la faveur duquel se dévoilent leurs dimensions culturelles et politiques. L'étude des pratiques économiques dans une telle perspective vise donc à dégager les composantes sociales de la formation des faits économiques. Il s'agit en outre de déterminer dans quelle mesure les pratiques économiques contribuent à assurer la reproduction des rapports sociaux.

## 1.2. Définition de l'objet d'étude

Tout observateur peut constater dans la société l'étendue de l'économie à travers d'abord les activités où intervient l'argent. Nombreuses, voire toutes les activités et relations sociales semblent ne pas échapper à ce médium, au point que l'on peut croire qu'il y a de l'économie partout, voire que tout est économique. Dès lors, prétendre étudier les pratiques économiques peut laisser perplexe devant la largeur du spectre des pratiques sociales

---

4 Dans son analyse du fétichisme de la marchandise, Marx avait déjà montré comment les rapports sociaux, en s'objectivant à travers la marchandise, dissimulent à la conscience leur origine sociale: «C'est seulement un rapport social déterminé des hommes entre eux qui revêt ici pour eux la forme fantastique d'un rapport des choses entre elles» (Marx, 1969: 69).

touchées par l'économie. Devant une telle ampleur, la question est de savoir comment délimiter l'objet d'étude.

La définition classique de l'économie prend appui sur une analyse de l'activité de l'échange faisant intervenir le médium argent. Cherchant ce qui déterminait la valeur de la marchandise, les premiers économistes classiques, tels que Smith, Ricardo et Marx, ont envisagé la valeur non plus comme une qualité de la marchandise, mais comme une qualité du travail impliqué dans sa production. Parcourant le cycle de vie d'une marchandise, Marx complète le défrichage du champ de l'économie en intégrant, outre le moment de la production, les moments de la distribution, de la circulation et de la consommation (Marx, 1968).

L'objet d'étude peut donc se circonscrire à partir de cette approche de l'économie en nous inspirant de la définition qu'en donne Godelier qu'il qualifie de substantive. Selon ce dernier,

ceux qui se déclarent d'une définition «substantive» et non formelle de l'économique entendent par économie d'une société les formes et les structures sociales de la production, de la répartition et de la circulation des biens matériels qui caractérisent cette société à un moment déterminé de son existence (Godelier, 1977: 56).

Marx (1968) avait déjà précisé les différents moments de l'économie, de même que les liens qu'ils entretenaient entre eux: «production, distribution, échange et consommation ne sont pas identiques, mais... constituent tous des membres d'une totalité, des différences au sein d'une unité» (Marx cité dans Hamel, 1990: 167).

L'économie couvre donc le champ des pratiques sociales impliquées dans la production, la distribution, la circulation et la consommation de biens sociaux, comprenant les biens matériels et les services. Cette définition de l'objet d'étude ratisse large et, de prime abord, paraît conduire à une recherche dépassant les moyens dont dispose le chercheur.

Entre les pratiques liées à la production, la circulation, la distribution et la consommation, se pose la question de savoir comment saisir cet objet d'étude.

### 1.3. L'objet d'étude sous l'angle théorique

Une voie de recherche rendant possible l'étude des pratiques économiques est proposée par la tradition marxiste. Marx écrit:

Une production déterminée détermine donc une consommation, une distribution, un échange déterminés, elle règle également *les rapports réciproques déterminés de ces différents moments*. À dire vrai, la production, elle aussi, *sous sa forme exclusive*, est, de son côté, déterminée par les autres facteurs... Il y a action réciproque entre les différents moments. C'est le cas pour n'importe quelle totalité organique (Marx, cité dans Harnecker, 1974: 69)

Le nœud de l'économie tient pour Marx à la production, dont la forme exprime ce qui est appelée ici pratique économique. Dans cette perspective, la production ouvre une voie de recherche pertinente pour saisir les pratiques économiques dans leur totalité. Cette hypothèse méthodologique se justifie en raison du fait que la production est le lieu où se développent les forces productives au sein d'une société. Dans la tradition marxiste, le développement des forces productives détermine la forme sociale de la production, des pratiques économiques et, plus largement, de la société. Marx écrit que

dans la production sociale de leur existence, les hommes entrent en des rapports déterminés, nécessaires, indépendants de leur volonté, rapports de production qui correspondent à un degré de développement déterminé de leurs forces productives matérielles. L'ensemble de ces rapports de production constitue la structure économique de la société, la base concrète sur laquelle s'élève une superstructure juridique et politique et à laquelle correspondent des formes de conscience sociales déterminées (Marx, 1977: 2).

Cette citation révèle le rôle déterminant des forces productives sur l'économie, voire sur la société. Dans la présente recherche, la thèse du rôle déterminant des forces productives sur l'économie sera conservée, sans pour autant généraliser ce rôle déterminant sur toute la

société<sup>5</sup>. La citation précédente de Marx révèle l'importance méthodologique des rapports sociaux de production pour saisir les pratiques économiques. Hamel entérine cette thèse lorsqu'il affirme que: «la mise à jour de la nature des rapports de production ... est proprement explicative d'une pratique économique considérée dans sa totalité» (Hamel, 1990: 167). Cela signifie que les rapports sociaux, qui déterminent la production, déterminent également la distribution, la circulation et la consommation des biens.

C'est ce que confirme Godelier lorsqu'il définit les rapports de production qui sont

les rapports entre les hommes, quels qu'ils soient, qui assument la triple fonction de déterminer la forme sociale de l'accès aux ressources et du contrôle des moyens de production, de redistribuer la force du travail des membres de la société [dans le] procès de travail et d'organiser le déroulement de [ce dernier]; de déterminer la forme sociale de la circulation et de la redistribution des produits du travail individuel ou collectif (Godelier, 1984: 173).

L'étude des rapports de production permet donc de saisir la forme des pratiques économiques. Il importe de préciser cependant, pour les fins de la recherche, que leur étude se concentrera sur le moment de la production. Si on revoit la définition que donne Godelier des rapports de production à la lumière de cette précision, il ressort que les rapports sociaux de production seront dégagés strictement à partir de l'analyse des

rapports entre les hommes, quels qu'ils soient, qui assument la triple fonction de déterminer la forme sociale de l'accès aux ressources et du contrôle des moyens de production, de redistribuer la force du travail des membres de la société [dans le] procès de travail et d'organiser le déroulement de [ce dernier]... (Godelier, 1984: 173).

---

5 Les raisons de cette prudence s'éclaireront à la suite de la présentation de la critique que fait Habermas des thèses marxistes. Mentionnons pour l'instant que Habermas montre que les forces productives ne sont plus seules déterminantes des rapports sociaux, mais que les structures normatives sont également déterminantes. L'analyse du moment de la production s'avère toujours pertinent pour saisir les pratiques économiques, car, en tant qu'élément d'une totalité, le moment de la production permet de refléter la structure de l'économie.

#### 1.4. L'objet d'étude et son analyse

La définition avancée par Godelier suppose que les rapports sociaux assument la fonction d'organiser le procès de travail. Jacques Hamel, tout en définissant le procès de travail, reprend cette idée:

Un procès de travail est ... une chaîne d'opérations individuelles ou collectives destinées à extraire, à arracher à la nature des ressources qui, sous leur forme immédiate ou après avoir subi un certain nombre de transformations de formes et d'états, deviennent des biens sociaux ... Ce procès de travail ... est mis en forme [organisée] au sein de rapports sociaux dont les propriétés déterminent au premier chef la spécificité de ces chaînes opératoires envers la nature (Hamel, 1989: 161).

L'organisation de cette chaîne d'actions, qui comprend la redistribution de la force de travail et l'accès aux moyens de production et aux ressources, se détermine donc dans le cadre des rapports sociaux de production. Dès lors, il semble fondé, d'un point de vue méthodologique, de dégager la forme des rapports sociaux de production à partir d'une analyse de *l'organisation du procès de travail*. L'organisation du procès de travail est donc l'objet de l'analyse. Cet objet d'analyse se présente sous diverses dimensions qui devront faire l'objet d'un examen rigoureux. L'organisation du procès de travail comprend la division du travail (qui renvoie à la distribution de la force de travail), la gestion des activités de production (planification des opérations et conception des biens sociaux), les relations de travail impliquées dans le déroulement des opérations, le règlement des conflits et la fixation des conditions de travail. L'analyse de ces dimensions devra dégager les propriétés sociales de l'organisation du procès de travail.

## 2. Une approche compréhensive de l'organisation du procès de travail

La reconstitution de l'organisation du procès de travail s'effectuera dans une perspective compréhensive qui vise à porter au jour la façon dont les individus coordonnent leurs actions les uns par rapport aux autres dans le procès de travail, c'est-à-dire leur mode de

coordination de l'action<sup>6</sup>. Cette perspective orientera notre analyse et permettra de révéler la forme que prend l'organisation du procès de travail. La perspective théorique de Habermas, qui s'inspire entre autres de la sociologie compréhensive de Weber, offre des outils analytiques adéquats pour effectuer une telle reconstitution des modes de coordination de l'action et ainsi dégager l'organisation du procès de travail.

L'organisation du procès de travail occupe une position charnière dans la présente démarche de recherche car si elle peut se *comprendre* à partir d'une théorie de l'action, elle *s'explique* cependant à partir d'une théorie des rapports sociaux<sup>7</sup>. L'organisation apparaît comme un prisme dont l'analyse permet de diffracter les rapports sociaux qui la déterminent. L'organisation du procès de travail ne se réduit donc pas seulement à la coordination consciente et réfléchie des individus ni à leurs intentions et projets conscients, puisqu'elle résulte également des propriétés objectives des rapports sociaux. Ce sont ces propriétés objectives que l'analyse doit mettre au jour à partir d'une explicitation du mode de coordination de l'action et d'une compréhension des motifs et du sens des actions individuelles. L'analyse de l'organisation du procès de travail se fonde donc sur une approche compréhensive de l'action et de sa coordination, afin de dégager les rapports sociaux qui les déterminent.

---

6 Le mode de coordination de l'action se détermine par les rapports sociaux de production et offre en ce sens une voie d'analyse pertinente pour saisir ces derniers, mais il importe toutefois de ne pas les confondre. En bref, le mode de coordination de l'action se définit strictement en regard des interactions que nouent entre eux les individus. Tandis que les rapports sociaux se définissent plus largement en fonction des positions qu'occupent les individus dans un système donné et ce, peu importe qu'ils entrent ou non en interaction.

7 En bref, dans la présente thèse, la compréhension se distingue de l'explication sur le point suivant: la compréhension d'une action résulte de l'explicitation du sens accordé à l'action par les individus, de ses motifs subjectifs, tandis que son explication découle d'une théorie qui aura saisi ses déterminations sociales objectives. La théorie de l'action développée dans cette partie épouse une perspective strictement compréhensive. La théorie des rapports sociaux adopte une perspective explicative de l'action et de sa coordination.

## 2.1. Une théorie de l'action

L'organisation sociale des activités de production renvoie à la coordination de l'action entre les individus qui entrent en relation. La façon dont ils règlent leur action les uns à l'égard des autres est au fondement de l'organisation. Ce mode de coordination de l'action fait intervenir plusieurs éléments, tels que les règles formelles établies par la direction, les normes d'action, les valeurs, les rapports de pouvoir, etc. Ainsi, l'organisation ne doit pas se concevoir seulement sous son aspect formel, tel que l'envisagent la direction et les gestionnaires d'une entreprise. En outre, l'organisation doit s'envisager comme un processus continu de coordination de l'action qui se détermine à chaque fois que des individus entrent en interaction avec d'autres.

L'analyse de l'organisation du procès de travail exige un cadre d'analyse apte à saisir les modalités à partir desquelles se mettent en forme les actions impliquées dans le procès de travail. À cette fin, le cadre d'analyse doit d'abord reconstruire le mode de coordination de l'action du point de vue de l'individu en fonction du sens qu'il accorde à son action, considérant l'action d'autrui.

La théorie sociologique de l'action développée par Weber offre un point de départ méthodologique à l'analyse de l'action. La compréhension de l'action sociale prend appui sur le sens que l'individu accorde à son action. Le sociologue doit faire acte de compréhension auprès des individus sollicités ou visés par son étude. Il pourra ainsi cerner le mode de coordination de l'action entre les individus. En d'autres mots, l'interaction est reconstruite du point de vue des individus<sup>8</sup>.

---

8 Il importe de noter la distinction entre les rapports sociaux et les interactions. Les rapports sociaux se définissent théoriquement à partir des positions objectives qu'occupent les individus dans une société donnée, sans nécessairement que ceux-ci entretiennent des relations concrètes. Quant aux interactions, elles sont les relations concrètes que nouent les individus entre eux dans des formes qui peuvent être mises au jour par une théorie compréhensive de l'action. Cette distinction permet également de dissocier

Selon Weber, le caractère social de l'action découle du fait que tout individu, au cours de son action, doit prendre en compte l'action d'autrui (Weber, 1995: 52). De ce point de vue, l'horizon du social surgit en un point de rencontre intersubjectif. Le problème de la sociologie consiste à dévoiler les modalités de cette coordination de l'action. Le concept de relation sociale chez Weber découle directement de cette perspective centrée sur la subjectivité et du problème de la coordination de l'action qui en découle: «nous désignons par «relation» sociale le comportement de plusieurs individus en tant que, par son contenu significatif, celui des uns se règle sur celui des autres et s'oriente en conséquence» (Weber, 1995: 58). Les travaux de Habermas complètent ceux de Weber en précisant les modes de coordination possibles de l'action et en remplaçant le concept de relation sociale par celui d'interaction.

## 2.2. Les avancées théoriques de Habermas

La théorie de l'action développée par Habermas constitue une avancée théorique pertinente pour l'étude des modes de coordination de l'action. Habermas offre une théorie de l'action qui distingue deux modes fondamentaux de coordination de l'action. Le premier relève d'une rationalité instrumentale et découle principalement du rapport entre l'humanité et la nature. Il concerne principalement l'adéquation des moyens en regard de fins déjà posées et vise la manipulation de la matière. Le second relève d'une rationalité communicationnelle et s'applique au rapport des individus entre eux. Il concerne le choix des normes de l'action dans le cadre du procès d'intercompréhension. Habermas affirme que le premier mode de coordination relève du travail, tandis que le second relève de l'interaction. Ces concepts *travail* et *interaction*, qui trouvent leur prolongement dans les concepts *système* et *monde vécu*, permettent donc de discerner, *dans la perspective d'une théorie de l'action*, deux modes fondamentaux de coordination de l'action. Seule l'interaction permet de coordonner les

---

les rapports sociaux de production du mode de coordination de l'action, car ce dernier se définit strictement à partir des interactions concrètes entre les individus.

individus entre eux. Le travail coordonne seulement les actions individuelles en regard de la nature.

### 2.2.1. Travail et interaction

Chacun des concepts travail et interaction désigne un type d'action et de rationalité associé respectivement à un intérêt qui se trouve au fondement de deux rapports anthropologiques fondamentaux: le rapport de l'humanité avec la nature et le rapport de ses membres entre eux. De ce rapport naissent deux types d'intérêt: l'intérêt technique de manipuler la nature, qui motive également une connaissance de type technique; et l'intérêt d'établir les normes de la vie en commun, qui motive une connaissance de type morale<sup>9</sup>. L'intérêt permet ainsi de lier la connaissance à l'activité: «les intérêts qui commandent la connaissance maintiennent l'unité de chaque système d'action et d'expérience vis-à-vis du discours; ils maintiennent une référence latente à l'action du savoir théorique...» (Habermas, 1976: 358).

Voici les définitions que donne Habermas du travail et de l'interaction.

Par « travail » ou *activité rationnelle par rapport à une fin*, j'entends ou bien une activité instrumentale, ou bien un choix rationnel, ou bien encore une combinaison des deux. L'activité instrumentale obéit à des *règles techniques* qui se fondent sur un savoir empirique ... Les conduites de choix rationnel se règlent selon des *stratégies*, qui ...

---

9 Au cours de son tournant linguistique, Habermas a laissé tomber tout un pan de son architectonique, lié à l'autoréflexion et à l'intérêt émancipatoire. Cet intérêt déterminait à l'origine un troisième rapport fondamental de l'espèce humaine au monde, à savoir le rapport de soi à soi. Dans *La Technique et la science comme «idéologie»*, Habermas (1973) définit clairement trois milieux de socialisation — le travail, le langage et la domination — parmi lesquels s'élaborent trois intérêts de connaissance particuliers — intérêt technique de manipuler les choses, intérêt pratique de coordonner l'action les uns envers les autres et l'intérêt critique de remettre en cause la dépendance de l'individu à l'égard de certaines puissances hypostasiées. Chez le premier Habermas, l'intérêt émancipatoire commande l'autoréflexion et donne lieu à une activité de la conscience et à une connaissance libératrices: «l'auto-réflexion est à la fois intuition et émancipation, compréhension et libération de la dépendance dogmatique» (Habermas, 1976: 241). À la suite de son tournant linguistique, Habermas intégrera l'intérêt critique à l'interaction en y inscrivant la capacité de remettre en cause, par la communication, les contextes de domination et de pouvoir illégitime. C'est pour se démarquer de la philosophie de la conscience, à laquelle était rattachée le concept de réflexivité, que Habermas reformule l'émancipation dans les termes de l'intercompréhension et du langage.

impliquent des déductions sur la base de règles de préférence (systèmes de valeurs) et de maximes générales ... l'activité stratégique ne dépend que de l'évaluation correcte des alternatives de comportements possibles (Habermas, 1973: 21-22. Italiques dans le texte)

Par *activité communicationnelle* d'autre part, j'entends une interaction médiatisée par des symboles. Elle se conforme à des *normes en vigueur* de façon obligatoire, qui définissent des attentes de comportements réciproques et doivent être nécessairement comprises et reconnues par deux sujets agissants au moins (*ibid.*: 22. Italiques dans le texte)<sup>10</sup>.

Il est à noter que cette distinction procède d'un découpage *analytique* des deux rapports fondamentaux de l'être humain au monde: avec la nature (et les objets) et avec les sujets. En d'autres mots, cette distinction ne désigne pas une séparation concrète des activités instrumentales et communicationnelles puisque, en réalité, ces activités se présentent sous le double aspect de la rationalité instrumentale et communicationnelle<sup>11</sup>.

Le type de rationalité par laquelle se détermine l'action apparaît nettement par la manière d'évaluer la réussite ou l'échec d'une action. Dans le cas du travail, la réussite ou l'échec d'une action s'établit strictement en regard de la fin visée. Si la fin poursuivie est atteinte grâce à certains moyens, l'activité instrumentale est une réussite et le savoir-faire des sujets est alors reconnue. Dans le cas de l'interaction, l'échec ou le succès d'une action dépend du fait qu'elle respecte ou non des normes définies dans le cadre d'ententes et de compréhension intersubjectives.

10 Quant à l'activité émancipatoire, elle constitue une critique permettant, individuellement et socialement, de s'affranchir des lois et des forces réifiées. Elle s'oriente en fonction de la formation identitaire.

11 Plusieurs critiques ont été adressées à Habermas concernant le statut apparemment empirique de la distinction des concepts travail et interaction. Même si Habermas est parfois ambigu sur cette distinction, en réponse à ces critiques, il précise dans sa postface de *Connaissance et intérêt*: «je ne conteste pas non plus que les actions instrumentales sont normalement insérées dans des relations d'actions communicationnelles ... mais je ne vois pas pourquoi nous devrions renoncer à analyser de manière appropriée un complexe, c'est-à-dire à le décomposer en ses éléments» (Habermas, 1976: 344). Il serait plus approprié de parler de distinction idéal-typique tant ces catégories semblent caractériser des types d'activités qui ne sont jamais présents à l'état pur dans la réalité. Cette question sera abordée plus en détail un peu plus loin, car malgré la remarque faite par Habermas cette ambiguïté persiste dans ses écrits ultérieurs.

C'est dans le cadre institutionnel de la société ou «monde vécu socio-culturel» que se définissent les normes d'interactions médiatisées par le langage. Quant aux règles techniques, elles se déterminent dans des systèmes d'activités instrumentales qui s'intercalent au sein du monde vécu. La définition des concepts de travail et interaction s'éclaire ainsi de la définition des concepts de monde vécu et de système, qui forment les deux horizons à partir desquels se détermine l'action.

### 2.2.2. Système et monde vécu

Si les concepts de système et de monde vécu apparaissent dans les premiers écrits de Habermas, c'est dans la *Théorie de l'agir communicationnel* (Habermas, 1987a et 1987b) qu'ils reçoivent une définition rigoureuse. Cet ouvrage achève le tournant linguistique de Habermas, à la suite duquel l'intérêt émancipatoire commandant l'autoréflexion se réduit à la problématique de l'intercompréhension. Avec cet ouvrage, seuls les médiums associés au monde vécu (le langage) et au système (l'argent et le pouvoir) sont intégrés dans la théorie de l'action.

Le concept de monde vécu constitue un héritage revu et corrigé de la phénoménologie. Afin de bien le saisir, il importe d'indiquer son mode d'appréhension de manière à éclaircir son statut analytique. Chez Habermas, le monde vécu renferme les ressources significatives d'un contexte social donné. En lui-même, le monde vécu ne se présente pas à la conscience: il constitue l'arrière-plan significatif — appelé également *horizon de sens* — des situations impliquant des acteurs et il peut se déduire à partir des médiations et découpages opérés par les acteurs pour définir leur situation. En ce sens, les acteurs n'ont pas conscience de la totalité du monde vécu: celui-ci doit être reconstruit par une herméneutique du sens que porte la situation, elle-même définie au sein de l'agir communicationnel (l'interaction).

Les ressources de sens du monde vécu puisent à la *culture*, à la *société* et à la *personnalité* qui composent structurellement le monde vécu. La *culture* constitue une réserve

de savoir léguée par la tradition; la *société* comporte les ordres légitimes assurant la cohésion sociale; tandis que la *personnalité* renferme la source de la capacité d'action et de parole assurant l'agir communicationnel (Habermas, 1987b: 152). Ces trois composantes sont reproduites à travers l'agir communicationnel selon, respectivement, la *transmission des savoirs*, l'*intégration sociale* et la *socialisation*, ce qui assure un minimum de sens, de solidarité et d'identité personnelle, nécessaire à la constitution de la société. La perte de sens, l'anomie et l'aliénation sont les pendants pathologiques d'un monde vécu qui n'est plus reproduit par l'agir communicationnel, faute respectivement de savoir, de cohésion sociale et de compétence personnelle.

À la différence du concept de travail, le concept de système ne s'applique pas au rapport de l'espèce humaine à la nature, mais au rapport intersubjectif. Le concept de système désigne la projection sur les rapports intersubjectifs de la rationalité instrumentale. Le système résulte de l'agrégation d'un ensemble d'actions coordonnés par des médiums, tels que le pouvoir ou la monnaie, qui contournent la régulation fondée sur le monde vécu et l'entente intersubjective. En effet,

des médiums comme l'argent et le pouvoir peuvent largement s'épargner le prix d'une dissension parce qu'ils disjoignent la coordination de l'action de la formation du consensus par le langage, et aussi parce qu'ils la protègent de l'alternative entre accord et incompréhension manquée (Habermas, 1987b: 289)<sup>12</sup>.

En escamotant les contraintes de l'entente intersubjective, les médiums systémiques accroissent l'efficacité de l'action. La fonction du médium est donc centrale pour comprendre le concept de système. Habermas soutient que les médiums systémiques peuvent certes se passer de l'entente intersubjective au cours de leur utilisation, c'est ce qui les rend

---

<sup>12</sup> Habermas en arrive à cette perspective après une critique du fonctionnalisme de Parsons, au cours de laquelle il refuse de reconnaître l'*influence* et l'*engagement sur des valeurs* comme des médiums formant les systèmes de la personnalité et de la culture, puisqu' «ils ne peuvent disjoindre les interactions du contexte du monde vécu ... ils doivent utiliser les ressources de la formation du consensus par le langage» (Habermas, 1987b: 304).

«efficaces», mais ils ne peuvent se passer des cadres institutionnels qui fournissent les ressources de légitimité. En effet, à la différence du langage, qui ne requiert pas un fondement de légitimité, l'argent et le pouvoir doivent s'appuyer sur une légitimité qu'ils acquièrent à travers les «institutions de droit privé que sont la propriété et le contrat» (Habermas, 1987b: 293). Autrement dit, l'émergence du système «rend nécessaire en retour un rattachement formel du médium au monde vécu» (Habermas, 1987b: 293).

Cette précision qu'apporte Habermas suppose une théorie particulière de la société moderne. En effet, le «rattachement formel du médium au monde vécu» apparaît comme une condition nécessaire pour qu'un «espace social» soit exempt de la domination du système, c'est-à-dire de la colonisation du monde vécu. La présence du système n'est pas problématique tant que le système se trouve rattaché au monde vécu. Ainsi, dire que le médium systémique rend caduques les ressources du monde vécu ne signifie pas qu'un échange faisant intervenir l'argent, par exemple, est en soi le signe d'une colonisation du monde vécu. L'interaction se déroule toujours au sein d'un monde vécu, mais ses ressources symboliques ne servent plus à coordonner l'action. Il s'agit alors de déterminer comment se présente le système en regard du monde vécu ou, plus précisément, de savoir si le système demeure ancré au sein du monde vécu.

En proposant «de concevoir les sociétés simultanément comme des systèmes et des mondes vécus» (Habermas, 1987b: 131), Habermas tente de réunir en fait les deux perspectives prédominantes en sciences sociales: 1) celle qui part des interactions immédiates des sujets comme étant la source de coordination de l'action et ayant une primauté méthodologique sur le tout social (ethnométhodologie, phénoménologie, interactionnisme symbolique); 2) celle qui pose dès le départ le tout social afin d'en déduire la forme que prennent les interactions entre les sujets (fonctionnalisme, structuralisme et théorie des systèmes).

Habermas écrit:

j'ai introduit le concept de système de la société dans la ligne d'une objectivation méthodique du monde vécu, et j'ai justifié la substitution d'une perspective d'observateur à une perspective de participant, substitution liée à cette objectivation (Habermas, 1987b: 411).

Dans cette optique, la démarche devant saisir le mode de coordination de l'action doit chercher d'abord à comprendre le point de vue des individus de manière à distinguer la perspective — d'un observateur ou d'un participant — à partir de laquelle se coordonne l'action et la rationalité qui fait l'économie d'une démarche intercompréhensive, de celle qui est fondamentalement communicationnelle. Cela sera possible selon une visée compréhensive si le chercheur «réfléchit» le point de vue des acteurs et, partant, «reconstruit» la rationalité sous-tendant la coordination de l'action. Cette reconstruction devrait révéler si la *source* de la coordination de l'action renvoie aux normes définies au sein d'actions communicationnelles sans contrainte ou si elle fait intervenir les médiums régulateurs des systèmes.

### 2.2.3. Discussion du cadre théorique de Habermas

Si le monde vécu et le système sont constitutifs de la société, leur distinction permet de déterminer si et comment le système — à travers des sphères d'actions coordonnées par le médium argent ou le médium pouvoir — est ancré dans le monde vécu. S'il compromet les procès de socialisation, d'intégration sociale et de transmission des savoirs et du sens, il se manifeste alors une colonisation du monde vécu qui consiste à substituer les impératifs de l'intégration du système aux impératifs de l'intégration sociale. Comme l'écrit Habermas,

que l'agir communicationnel soit relayé par des interactions régulées par des médiums, que le langage soit remplacé, dans sa fonction de coordination de l'action, par des médiums comme l'argent et le pouvoir ... il n'en résulte pas automatiquement ... des effets réifiants. Bien au contraire, le transfert sur un autre mécanisme de coordination de l'action ... aura pour conséquence une réification, c'est-à-dire une déformation pathologique des infrastructures communicationnelles du monde vécu, seulement si le monde vécu est incapable de se retirer des fonctions qui sont touchées, s'il est incapable d'abandonner sans douleur ces fonctions aux systèmes d'action régulés par des médiums (Habermas, 1987b: 411).

En fait, pour Habermas il est normal — non pathologique — que les médiums argent et pouvoir coordonnent l'économie et le politique, mais il est moins normal qu'ils coordonnent les relations familiales, lieu de socialisation par excellence. Il semble ainsi associer étroitement le système aux sphères de l'économie et de l'État — via le marché et les organisations —, sachant qu'ils ont fourni chacun les médiums que sont l'argent et le pouvoir; tandis que la famille et l'école seraient le domaine propre du monde vécu. En maintes occasions, Habermas laisse entendre que l'organisation ou l'entreprise est le lieu naturel du système. Plusieurs affirmations vont dans ce sens.

Dans les sociétés modernes apparaissent des sphères de rapports sociaux de type organisationnel et régulés par des médiums: ces rapports ne permettent plus des dispositions de conformité aux normes et des appartenances sociales fournissant des identités; bien au contraire, ils les relèguent en marge (Habermas, 1987b: 169).

L'entreprise capitaliste et l'administration moderne sont des entités formant un système autonome au sein de sous-systèmes sans normes (*ibid.*: 188).

Les organisations acquièrent une autonomie en opérant une délimitation contre les structures du monde vécu, délimitation qui neutralise ces dernières; les organisations deviennent ainsi *indifférentes* par définition envers la culture, la société et la personnalité (*ibid.*: 338. Italiques dans le texte).

Ces extraits montrent clairement que malgré l'avertissement fait dans *Connaissance et intérêt* (Habermas, 1976: 344), Habermas reconduit dans la réalité la distinction entre le travail et l'interaction, qui trouve ses prolongements dans la distinction entre le système et le monde vécu. De fait, le statut analytique de la distinction entre les concepts de système et de monde vécu se dissipent dès lors que Habermas les associe à des «sphères» concrètes de la société. Pourquoi, par exemple, est-il «normal» que l'organisation des entreprises relègue à la marge le monde vécu et ne s'établisse qu'en fonction d'une rationalité instrumentale, en dehors de toute normativité découlant du monde vécu? À notre avis, cette ambiguïté ne réside pas dans la définition des concepts, mais dans leur association trop directe avec des sphères de la réalité. Ainsi, le concept de système est directement associé à l'État et à l'économie, ne laissant guère de place en leur sein au monde vécu.

La perspective adoptée dans le présent travail n'associe pas d'emblée le système à l'économie et à l'entreprise. Cette perspective rejoint les travaux de Lojkine (1994) qui envisage la possibilité d'un agir communicationnel au sein de l'entreprise. S'appuyant sur des études de cas d'entreprises, il affirme que «les expériences que nous étudions actuellement sont suffisamment nombreuses et suffisamment riches pour mettre en doute la fermeture de l'entreprise à toute discussion démocratique» (Lojkine, 1994: 386)<sup>13</sup>. L'entreprise et les pratiques sociales qu'elle renferme peuvent alors être appréhendées du double point de vue du monde vécu et du système, voire en tant qu'institution et fait social total qui donnent lieu à des

actes qui expriment et condensent en eux une multitude d'aspects matériels et idéels des rapports des hommes tant entre eux qu'avec la nature. Ce sont des actes et des moments de la vie sociale «chargés», voire surchargés, de «sens» et, par là, en rapport symbolique avec l'ensemble de l'organisation sociale (Godelier, 1984: 66).

Cela signifie que les pratiques sociales constitutives de l'entreprise font appel autant au médium langagier du monde vécu qu'aux médiums systémiques que sont l'argent et le pouvoir. À notre avis, le concept de système ne peut épuiser la totalité de ces pratiques sociales que si l'entreprise devient le lieu d'une domination du monde vécu par le système. Cette éventualité ne peut cependant être postulée avant même l'analyse. Le fait que l'entreprise puisse être considérée comme une «colonie» du système, pour reprendre l'image de Habermas, demeure une hypothèse. Si elle s'avère fondée, elle devra se vérifier au terme de l'analyse. L'entreprise subirait alors une colonisation par le système que Habermas décrit en ces termes:

dès qu'ils laissent tomber leur voile idéologique, les impératifs des sous-systèmes devenus autonomes affluent de l'extérieur dans le monde vécu — comme les maîtres de la colonisation dans les sociétés tribales — et s'assimilent à lui par la force; mais les perspectives éclatées de la culture indigène ne sont pas susceptibles d'une coordination telle que le jeu de la métropole et du marché mondial

---

<sup>13</sup> Notons que la discussion démocratique constitue l'expression achevée d'activités communicationnelles qui respectent les exigences de l'entente intersubjective.

puisse être percé à jour depuis cette périphérie (Habermas, 1987b: 391).

Afin d'éviter de reconduire cette distinction théorique dans l'analyse empirique de la société, il importe dès lors de lever l'ambiguïté du statut de la distinction entre travail et interaction et entre système et monde vécu et de résoudre le problème de l'application de ces concepts pour les fins de l'analyse.

#### **2.2.4. Le statut de la distinction entre le système et le monde vécu**

Au cœur du couple conceptuel système et monde vécu se trouve une distinction entre reproduction matérielle et reproduction symbolique de la société. Dans la pensée de Habermas, la reproduction matérielle de la société capitaliste repose sur des activités intégrées par le système, alors que la reproduction symbolique repose sur des activités intégrées au sein du monde vécu. Cela suppose une théorie de la société moderne capitaliste qui implique un certain nombre d'hypothèses que nous voulons pour le moment laisser en l'état. Selon cette théorie, la famille assumerait prioritairement la reproduction symbolique de la société, via le médium langagier du monde vécu, alors que l'entreprise, en tant qu'organisation économique, assumerait la reproduction matérielle, via les médiums de l'argent et du pouvoir. Ainsi, la famille renfermerait tout naturellement une sphère d'actions intégrées au sein du monde vécu, tandis que l'entreprise constituerait une sphère d'actions intégrée par le système. Cela suppose qu'il serait normal — non pathologique — que les actions au sein de l'entreprise soient coordonnées de manière systémique, sans recourir aux ressources du monde vécu. Cette théorie de la société associe telle institution, par exemple la famille ou l'entreprise, à un concept précis, soit le système ou le monde vécu.

C'est cette idée que discute Nancy Fraser (1989) dans un ouvrage qui apporte un éclairage intéressant sur cette distinction en soutenant qu'il s'agit d'une distinction fonctionnelle: «the distinction between symbolic and material reproduction is in the first instance a functional one: it distinguishes two different functions that must be fulfilled more

or less successfully if a society is to survive» (Fraser, 1989: 115). Elle critique par la suite l'idée d'associer chacune de ces fonctions à des institutions précises (l'entreprise ou la famille) en montrant que chez Habermas, la distinction fonctionnelle se confond avec la distinction institutionnelle. Autrement dit, Habermas avance que la famille, en tant qu'institution distincte, s'identifie au monde vécu en devenant le lieu privilégié de reproduction symbolique de la société. Or, Fraser souligne pertinemment qu'elle est tout autant le lieu de la reproduction matérielle de la société. La famille assume dès lors une fonction économique en contribuant à la reproduction matérielle de la société. Elle y contribue, par exemple, en assumant la re-production de la force des travail. Par ailleurs, la famille est traversée par des médiums systémiques — l'argent et le pouvoir —; phénomène que Habermas interprète comme une colonisation du monde vécu par le système, défendant ainsi une vision traditionnelle de la famille en la préservant de la sphère publique et systémique. Habermas entérine ainsi une conception idéologique de l'économie qui assimile la reproduction matérielle à la seule sphère de l'économie «officielle»: «consider that this aspect of Habermas's categorial divide between system and lifeworld institutions faithfully mirrors the institutional separation in male dominated, capitalist societies of family and official economy, household and paid workplace» (Fraser, 1989: 119). Fraser défend plutôt une conception selon laquelle l'entreprise et, plus largement, le système économique capitaliste sont certes le lieu par excellence de la reproduction matérielle, mais ils reproduisent également symboliquement la société: «thus, the capitalist economic system has a moral-cultural dimension» (*ibid.*, 118).

La distinction que fait Habermas entre reproduction matérielle et reproduction symbolique est ambiguë en ce sens qu'elle semble s'être empiriquement concrétisée à travers des institutions qui, selon la fonction qu'elles remplissent, se confondent avec le système ou le monde vécu. Ainsi, l'institution associée à la reproduction matérielle de la société découlerait d'une intégration par le système de ses activités, tandis que l'institution associée à la reproduction symbolique de la société découlerait d'une intégration sociale de ses activités.

Certes, Fraser reconnaît que chez Habermas cette distinction n'est pas absolue et est loin de séparer deux réalités objectives. Sauf que l'usage qu'il en fait tend à occulter les aspects symboliques de l'entreprise et les aspects systémiques de la famille. Fraser propose ainsi d'envisager chaque institution comme étant le lieu d'une reproduction matérielle et symbolique de la société, dont l'importance varie pour chacune.

Si Fraser montre que la pensée de Habermas occulte ce qu'ont en commun l'entreprise et la famille, en soulignant la présence du système et du monde vécu au sein de ces institutions, sa critique finit toutefois par occulter ce qui permet de distinguer l'entreprise de la famille. À la suite de ses critiques, elle affirme que «childrearing is a dual aspect activity and since it is not categorically different in this respect from other work, there is no warrant for the claim of an asymmetry vis-à-vis system integration» (*idem.*, 122). La critique de Fraser reprochait à Habermas de mettre l'accent sur ce qui différencie la famille de l'entreprise en les associant respectivement au monde vécu et au système. Or, sa propre critique la conduit à la position opposée: elle occulte maintenant tout ce qui différencie l'éducation des enfants du travail dans l'entreprise, puisque chacune de ces activités assume dans la même mesure la reproduction matérielle et symbolique de la société. Sa critique ne permet pas de saisir ce qui diffère entre ces deux institutions et laisse même sous-entendre que rien ne distingue le mode de coordination des activités en leur sein.

Or, les sociétés précapitalistes, qui devaient tout autant assurer la reproduction matérielle de leurs conditions d'existence et qui pouvaient tout autant être traversées par les médiums du pouvoir et de l'argent, se distinguent radicalement des sociétés capitalistes par ce fait incontournable que leurs activités étaient coordonnées au sein du monde vécu, en l'absence de système. En d'autres mots, les médiums de l'argent et du pouvoir ne pouvaient être des régulateurs des actions au point de les agréger en systèmes. En ce sens, il ne suffit pas qu'une institution assume la reproduction matérielle d'une société ou qu'il y ait présence des médiums de l'argent ou du pouvoir pour conclure à un mode systémique de coordination

de l'action. De même, la présence d'activités instrumentales au sein de la famille ne forme pas automatiquement un système d'actions.

L'erreur de Habermas serait d'identifier les institutions qui assurent la reproduction matérielle de la société au système. Or, comme le soutient Fraser, la famille peut contribuer à la reproduction matérielle de la société, mais contrairement à ce qu'elle avance, la famille peut assumer cette fonction au sein du monde vécu. Si la critique de Fraser montre bien que la famille contribue à assurer la reproduction matérielle de la société, elle en conclut à tort qu'elle est le lieu d'une organisation systémique des activités. Ainsi, même si la famille est traversée par des médiums systémiques, cela ne signifie pas que ces derniers coordonnent exclusivement l'action. Tout comme l'entreprise peut être le lieu d'une coordination de l'action qui s'établit au sein du monde vécu par des activités communicationnelles. Il reste alors à déterminer le poids du monde vécu dans la coordination de l'action au sein de l'entreprise en regard du poids des médiums régulateurs.

Il importe de retenir de la critique de Fraser la nécessité de ne pas confondre la distinction fonctionnelle de la société avec la différenciation institutionnelle, en n'associant pas immédiatement telle institution (la famille, l'entreprise, l'État, etc.) à une fonction particulière (reproduction matérielle et symbolique de la société) ni à un concept particulier (système ou monde vécu). Seule l'analyse peut démontrer quelle fonction assume une institution et si elle l'assume au sein du monde vécu ou du système. Dans le cas qui nous intéresse, nous ne pouvons donc pas poser dès le départ que le mode de coordination de l'action au sein de l'entreprise est systémique ni que l'entreprise n'assume aucune forme de reproduction symbolique de la société.

Les avancées théoriques de l'anthropologue Godelier distinguent également la différenciation institutionnelle de la société de sa différenciation fonctionnelle. Partant de cette distinction, il peut établir l'importance d'une institution dans une société par la part qu'elle occupe dans la reproduction de la société. Selon Godelier,

toutes les formes de la pratique sociale n'ont pas la même importance pour la reproduction d'un système social, son maintien ou sa transformation, voire sa disparition. Cette importance inégale dépend de leurs fonctions, pas seulement de leurs fonctions explicites, mais de leur fonction, de leur poids dans la production-reproduction de la société en tant que telle, en tant que totalité organique (Godelier, 1984: 246).

Par exemple, les rapports de parenté constitutifs de la famille ont pu, dans certaines sociétés, assumer la fonction de reproduire les bases matérielles de la société — acquérant de ce fait une position dominante —, tout en assumant la fonction de reproduire symboliquement la société, au point d'être l'institution centrale de ces sociétés. C'est le constat que pose Gilles Houle, par exemple, sur le Québec du début du siècle: «la famille est le lieu de production de cette économie et de sa reproduction par la socialisation des enfants au sein même de cette économie» (Houle, 1979: 131). Quant aux sociétés capitalistes, la famille joue certes un rôle toujours important dans leur reproduction matérielle, comme le montre clairement Fraser, mais elle n'est plus l'unique institution assumant cette fonction. L'entreprise joue également un rôle central dans cette reproduction, mobilisant des rapports sociaux qui font désormais intervenir, en plus du langage, les médiums systémiques. Toutefois, rien ne nous empêche d'envisager la possibilité que l'entreprise puisse assumer une fonction en regard de la reproduction symbolique de la société, puisqu'en théorie, aucune institution n'est *a priori* associée à une fonction.

Dans le cadre de la présente recherche, il s'agit de voir comment s'articule le système par rapport au monde vécu au sein de l'entreprise. Plus précisément, il s'agit de cerner le mode de coordination de l'action privilégié au sein de l'organisation du procès de travail afin de voir s'il se détermine uniquement par des médiums systémiques, reléguant les ressources du monde vécu à la marge, ou s'il recourt également au médium langagier en mobilisant les ressources du monde vécu. Il sera alors possible de porter au jour l'éventuelle colonisation du monde vécu par le système.

### 2.2.5. L'analyse empirique de l'organisation

Les couples conceptuels travail/interaction et monde vécu/système ouvrent une voie d'analyse pertinente pour révéler l'organisation du procès de travail. Sur un plan empirique, «le point de départ est naturellement le problème de la coordination de l'action» (Habermas, 1987b: 305). Ces couples conceptuels désignent deux modes particuliers de coordination de l'action. L'analyse doit déterminer le mode de coordination de l'action en tentant de savoir si celle-ci passe avant tout par l'entente intersubjective ou si elle s'établit en regard de médiums systémiques, sans recourir à l'entente intersubjective. À cette fin, l'analyse doit montrer si les ressources du monde vécu (personnalité, culture et société) ou les médiums systémiques sont mobilisés dans la coordination de l'action. Cela suppose une théorie qui permette en toute rigueur de différencier les actions coordonnées par le médium langagier de celles coordonnées par les médiums systémiques.

Théoriquement, quatre possibilités existent selon que la coordination se fasse 1) au sein d'un monde vécu en l'absence de système, 2) au sein d'un monde vécu en présence de système — ce dernier est alors subordonné au monde vécu —, 3) au sein d'un système en présence de monde vécu — ce dernier est alors subordonné au système — et 4) au sein d'un système en l'absence de monde vécu.

1) Le premier cas de figure fait du langage le seul médium de la coordination de l'action. La coordination de l'action se détermine par des ententes intersubjectives sur des normes d'action. Ces ententes s'établissent à l'horizon d'une compréhension commune de la tradition culturelle, de l'ordre social en vigueur et des compétences personnelles. Les activités de travail ne s'agrègent pas en un système, en raison de l'absence de médiums régulateurs systémiques, et elles restent définies au sein du monde vécu, elles se confondent

même avec lui<sup>14</sup>. C'est-à-dire que la rationalité instrumentale n'apparaît pas en elle-même: la rationalité apparaît sous le mode communicationnel et ce, conformément à ses composantes structurelles (culture, personnalité et société). Dans le cadre de certaines sociétés, par exemple, le rapport à la nature revêt la forme d'une intersubjectivité, la nature apparaissant comme étant pourvue d'une subjectivité. Le rapport technique à la nature se soumet ainsi aux contraintes de l'entente intersubjective. Opérer une action sur la nature exige, par exemple, la permission des esprits, c'est-à-dire une forme d'entente intersubjective. Ainsi, si l'exploitation et la manipulation de la nature comportent, à nos yeux d'Occidentaux, une forme et des exigences techniques, pour les membres de certaines sociétés, le rapport à la nature constitue un rapport intersubjectif qui pose l'exigence de l'entente intersubjective.

2) Le second cas manifeste une différenciation de l'activité instrumentale en regard des exigences communicationnelles et, éventuellement, l'agrégation des activités instrumentales en système autour de certains médiums régulateurs. Le développement des activités instrumentales demeure dépendant des structures normatives du monde vécu. La rationalité instrumentale n'est pas affranchie de l'agir communicationnel et elle ne peut ignorer les composantes fondamentales du monde vécu. Le système d'actions coordonnées par ces médiums demeure donc subordonné en dernière analyse au monde vécu. Concrètement, cela signifie que la détermination des fins et des moyens demeure en accord avec les normes d'actions du monde vécu. Une fois le contexte normatif établi, le déroulement des activités instrumentales peut avoir lieu dans une relative autonomie. Les différents systèmes d'actions s'intercalent au sein du monde vécu et s'articulent entre eux selon les exigences spécifiques de l'entente intersubjective. Le système est ancré immédiatement dans le monde

---

14 On doit noter que le concept de système n'est pas l'équivalent direct du concept de travail. Si ce dernier désigne un type d'activité, le premier désigne un agrégat d'activités formé autour de médiums régulateurs. Une société peut donc comporter des activités de travail, au sens strict défini par Habermas, sans que ces activités forment système.

vécu et ses médiums régulateurs ne s'imposent pas de l'extérieur sur l'agir communicationnel.

3) Le troisième cas suppose l'autonomie de l'activité et de la rationalité instrumentales en regard des structures normatives du monde vécu et la formation indépendante de systèmes d'actions instrumentales autour des médiums régulateurs. Dans les sphères d'actions régulées par des médiums, le système traverse alors le monde vécu au point de le soumettre à ses contraintes objectives. À la limite, on peut envisager l'éclatement du monde vécu, en ce sens que des «poches» du monde vécu s'intercalent au sein du système qui les articule entre elles. Du point de vue des participants, leur monde vécu ne détermine pas leurs activités, c'est-à-dire que les réserves de savoir, les ordres de légitimité et les compétences communicationnelles n'interviennent pas dans la coordination de l'action, si ce n'est pour s'adapter aux exigences du système. Ce dernier s'érige plutôt à partir des procédures que mettent en place des experts et auxquelles doivent se conformer les individus. L'action communicationnelle n'assume pas la coordination de l'action qui peut alors s'établir en l'absence d'ententes normatives sur le sens que doit prendre l'action. Elle peut ainsi difficilement remettre en cause les exigences du système. Ce dernier peut alors se déployer en l'absence de fondement légitime. Cette domination du système peut plus ou moins s'étendre socialement; de même, qu'elle peut pénétrer plus ou moins en profondeur un monde vécu particulier. Il importe d'avoir à l'esprit ces deux types d'extension — horizontale et verticale — du système.

Si dans le premier cas, le travail exercé par l'humanité sur la nature revêtait la forme d'un rapport intersubjectif, dans le troisième cas, le rapport intersubjectif tend à revêtir la forme d'un rapport instrumental. En effet, l'autre sujet n'est plus envisagé qu'en fonction d'une rationalité instrumentale qui présente les sujets les uns à l'égard des autres comme des moyens définis, dans un contexte organisationnel, au regard de certaines fins. Prenant l'exemple du médium de l'échange économique, Habermas affirme que

En se convertissant aux orientations données par les valeurs d'échange, les sujets agissants voient leur monde vécu se recroqueviller en un monde objectif: ... ils se transforment en même temps en objets de manipulation pour d'autres acteurs (Habermas, 1987a: 365).

4) Le quatrième cas envisage les sociétés modernes comme des systèmes d'actions qui s'élaborent en l'absence de structures normatives et de monde vécu. Seules les exigences de régulation du système imposent la forme que prend la société. En dehors du système, il n'y a pas d'autre horizon de sens qui permet de coordonner l'action. Les rapports sociaux ne sont plus alors que la mise en correspondance fonctionnelle d'individus qui poursuivent une action stratégique définie par et pour le système selon une rationalité systémique. Ici, l'extension du système à toute la «surface sociale» et sa pénétration au sein du monde vécu sont maximales.

Habermas critique cette conception de la société en soutenant qu'elle manque d'assises empiriques (Habermas, 1978: 177-191). Il refuse de cautionner le constat que le système, en l'absence de monde vécu, définirait aujourd'hui la société. Sa pensée vise plutôt à saisir le rapport qui s'institue entre le système et le monde vécu:

les institutions qui ancrent les mécanismes régulateurs, comme l'argent ou le pouvoir, dans le monde vécu canalisent ou bien l'influence prise par le monde vécu sur les domaines d'action formellement organisés, ou bien, à l'inverse, l'influence prise par le système sur les contextes d'action structurés par la communication. Dans le premier cas, elles fonctionnent en tant que cadre institutionnel soumettant le maintien du système aux restrictions normatives du monde vécu; dans l'autre, comme la base qui subordonne le monde vécu aux contraintes systémiques de la reproduction matérielle et par là, le médiatise (Habermas, 1987b: 203).

Il ne faut pas perdre de vue que l'organisation systémiques d'activités coordonnées par des médiums puise sa légitimité au sein du monde vécu par des activités communicationnelles. Outre la fonction légitimante qu'assument ces activités, elles peuvent également parer aux ratés du système. De fait, les limites du système, que révèlent des situations non prévues par l'organisation, fait appel à des solutions qui, en raison des limites même du système, puisent aux ressources du monde vécu, via les activités

communicationnelles. Il semble donc difficile d'imaginer un système pouvant «fonctionner» dans une totale indépendance à l'égard des activités communicationnelles. Le rattachement formel du système au monde vécu, son ancrage institutionnel, est en ce sens une condition nécessaire non seulement pour la survie du monde vécu, mais également pour celle du système. Cependant, le rattachement formel du système au monde vécu, s'il suppose une emprise des individus sur le système, ne garantit pas d'une emprise égale pour tous. En ce sens, le système peut être plus subordonné à certains groupes qu'à d'autres. D'où la nécessité de distinguer la domination du système sur le monde vécu et la domination des groupes sur d'autres et de bien voir que la domination du système sur le monde vécu peut receler en fait une domination d'un groupe sur un autre.

#### 2.2.6. La visée de l'analyse

À ce point de la présentation, il importe de souligner que l'analyse peut faire l'économie du procès de travail proprement dit, c'est-à-dire des activités de travail définies dans le sens habermassien. En effet, l'organisation du procès de travail se constitue d'activités communicationnelles et systémiques. Ce sont ces activités que mettent en forme le procès de travail que doit porter au jour l'analyse. L'analyse de l'organisation du procès de travail<sup>15</sup> vise précisément à saisir les espaces communicationnel — qui mobilise le monde vécu — et systémique dans lesquels se détermine le procès de travail<sup>16</sup>. En d'autres mots, l'analyse de l'organisation du procès de travail doit évaluer le poids des exigences du système en regard du poids des exigences du monde vécu. Or, comme l'organisation du procès de travail est expressive des rapports sociaux de production, son analyse permettra de dégager ces derniers et saisir ainsi la forme des pratiques économiques qui font l'objet de l'étude.

---

15 Qui s'effectuera, rappelons-le, à travers la division du travail (distribution de la force de travail), la gestion des activités de production (planification et conception) et les relations de travail impliquées dans le déroulement des opérations, le règlement des conflits et la définition des conditions de travail.

16 L'espace communicationnel circonscrit les activités communicationnelles où des individus, habilités à cette fin, participent à l'organisation de la production.

À cette fin, l'analyse doit porter au jour les ressources du monde vécu impliquées dans l'organisation du procès de travail, à savoir 1) les compétences personnelles des participants au procès d'intercompréhension (capacité argumentative et types de savoir et de compétence fondant leur discours), 2) les ordres de solidarité légitimes présents au sein de la société et 3) les ressources symboliques de la culture (valeurs, sens de l'action, etc.). Elle doit en outre révéler les ressources systémiques mobilisées dans l'organisation du procès de travail, à savoir les médiums (politique) du pouvoir et (économique) de l'argent. Ainsi, l'organisation du procès de travail dépend également de l'accessibilité, de la disponibilité, de l'accumulation et de la distribution des capitaux, de même que de la répartition, de la légitimité et de l'application du pouvoir au sein de l'organisation du procès de travail.

L'analyse révélera ainsi les propriétés sociales de l'organisation du procès de travail, de façon à dégager la forme des rapports sociaux de production. Ainsi, les propriétés sociales, culturelles, politiques, économiques et personnelles de l'organisation du procès de travail sont directement représentatives des rapports sociaux de production.

Ces précisions autorisent un peu plus, pour reprendre la citation mise en exergue, à «désigner la limite scientifiquement rigoureuse au-delà de laquelle l'évolution deviendrait pathogène» sans *uniquement* s'en «remettre à l'intuition largement partagée que les ressources de sens social doivent être engendrées de *façon autonome* dans l'intersubjectivité des procès d'intercompréhension» (Ferry, 1991: 23). Cette limite dont parle Ferry doit être tracée à partir d'une analyse rigoureuse du procès d'intercompréhension en tentant de déterminer si, dans le cadre de l'organisation du procès de travail, le système est ancré dans le monde vécu ou, en d'autres mots, si le système prend appui sur un espace communicationnel sans contrainte qui permet d'orienter l'action à l'aide d'ententes intersubjectives. En d'autres mots, sachant que «chaque aspect du système possède la double potentialité de l'émancipation et de l'aliénation», il importe de reconstruire le mode de coordination des activités assumant l'organisation du procès de travail, afin de savoir si les

activités régulées par des médiums systémiques peuvent toujours être remises en cause ou confortées au sein d'activités communicationnelles. À la lumière de cette reconstruction, la «potentialité de l'émancipation et de l'aliénation» du système apparaîtra.

Cependant, ce n'est qu'en référence à un espace communicationnel sans contrainte que peuvent se saisir les déformations pathologiques de la communication (Ferry, 1987: 20). Chez Habermas, la déformation de l'espace communicationnel résulte d'une violence structurelle qui «n'est pas cette contrainte qui viendrait limiter de l'extérieur la liberté d'expression de l'opinion publique — parce que justement, elle est structurelle» (Ferry, 1987: 94). Cette contrainte puise plutôt sa source dans les rapports sociaux qui possèdent la propriété de soustraire de l'espace communicationnel la question de la légitimité de certaines actions. D'où la nécessité de tirer de l'analyse de l'organisation du procès de travail une définition des rapports sociaux de production, car ce sont eux qui déterminent l'emprise plus ou moins grande des actions systémiques sur le monde vécu.

### **3. Vers une théorie renouvelée de la transition**

Si le cadre théorique présenté précédemment permet de faire l'étude *synchronique* de l'objet d'étude, il permet également de faire l'étude *diachronique* des transformations des pratiques économiques. Nous verrons dans cette partie que ce cadre théorique se déploie également en une théorie de la transition qui renouvelle la théorie de la transition héritée du marxisme. Le propos qui suit vise à montrer comment la théorie de la transition inspirée des thèses de Habermas renouvelle celle inspirée du marxisme et comment l'analyse de la transformation des pratiques économiques peut et doit être menée dans ce cadre théorique.

#### **3.1. La théorie marxiste de la transition**

La théorie du développement historique des sociétés que développe Marx, que reconstruit Godelier au sein de sa théorie de la transition, prend appui sur le développement interdépendant des rapports sociaux de production et des forces productives. Selon cette

théorie, le développement des forces productives exerce une influence sur les rapports de production en ce sens que ces derniers doivent pouvoir répondre sur un plan social aux possibilités techniques engendrées par ce développement, lui-même déterminé socialement. Si le développement des forces productives ne peut plus s'assumer au sein de rapports de production déterminés, ceux-ci se transforment sous leur contrainte. Rappelons ces passages de Marx dans sa Préface à la *Contribution à la critique de l'économie politique* où il précise ce point.

À un certain stade de leur développement, les forces productives matérielles de la société entrent en contradiction avec les rapports de production existants... De formes de développement des forces productives qu'ils étaient, ces rapports en deviennent des entraves... (Marx, 1977: 3).

Les limites des rapports de production s'accusent en fonction du développement des forces productives. Ces limites font éclater les rapports de production à la faveur d'un nouveau cadre social en phase avec le développement des forces productives.

Une formation sociale ne disparaît jamais avant que ne soient développées toutes les forces productives qu'elle est assez large pour contenir, jamais des rapports de production nouveaux et supérieurs ne s'y substituent avant que les conditions d'existence matérielle de ces rapports soient écloses dans le sein même de la vieille société (*ibid.*).

On parle d'un rapport de *subsumption* ou de *subordination réelle* entre les forces productives et les rapports de production lorsque les «rapports sociaux de production, par la force de leur généralisation, donnent naissance à des moyens matériels et intellectuels qui leur sont propres, *i.e.* déterminent une forme d'organisation des procès de travail directement relatives à la spécificité de ces rapports de production» (Hamel, 1990: 164). Dans cette situation, le développement des forces productives peut se réaliser dans le cadre de rapports sociaux de production déterminés. Ces derniers permettent une exploitation adéquate des possibilités techniques offertes par les forces productives. Le rapport de *subsumption* ou de *subordination* est *formel* par contre, si «la nature des forces productives, *i.e.* des moyens matériels et intellectuels, n'est pas relative à la spécificité des rapports de production donnant

forme au procès de travail constitutif d'une société» (*ibid.*, 164). Les forces productives entrent ainsi en opposition avec les rapports de production jusqu'à ce que de nouveaux rapports de production soient *réellement subordonnés* ou *subsumés* aux forces productives.

Dans la théorie marxiste de la transition, la transformation des rapports sociaux de production se détermine donc par le développement des forces productives. On doit cependant apporter certaines nuances afin d'éviter de voir un déterminisme unilatéral des forces productives sur les rapports de production, car si la transformation de ces derniers découle du développement des forces productives, le développement de ces dernières dépend également des rapports de production. Par ailleurs, même si «la dialectique des forces productives et des rapports de production a souvent été entendue en un sens techniciste» (Habermas, 1985: 109), on ne doit pas voir entre les forces productives et les rapports sociaux de production un déterminisme strictement technique.

### 3.2. La dimension sociale des forces productives

C'est à l'encontre de cette conception unilatérale et technique du rapport entre les forces productives et les rapports de production que s'érige la critique de Godelier. Il propose une définition assouplie du concept de forces productives qui incorpore des éléments idéels associés, dans le marxisme orthodoxe, à la superstructure. Cet apport théorique à la perspective marxiste s'appuie sur des travaux anthropologiques qui ont conduit Godelier à constater qu'au sein de certaines sociétés, les rapports de parenté ou les rapports politico-religieux peuvent assumer une fonction économique en déterminant la forme de la production<sup>17</sup>. Cela contrevenait aux thèses marxistes qui associaient ces instances à la superstructure.

---

17 L'étude de la société inca offre un exemple où s'entremêlent le politique et le religieux en la personne du chef inca (Godelier, 1977). L'analyse de ce cas révèle que les rapports sociaux politiques et religieux agissent comme rapports sociaux de production.

Fort de ce constat, Godelier soutient que les rapports de parenté et les rapports politico-religieux peuvent constituer l'infrastructure d'une société en assumant la fonction de production, c'est-à-dire en déterminant l'accès aux moyens de production et aux produits du travail et en répartissant la force de travail au sein du procès de travail; bref en organisant le procès de travail (Godelier, 1977: 89). Si les rapports de parenté fonctionnent comme rapports sociaux de production, ils forment l'institution sociale dominante de la société. L'institution de la famille remplit une fonction économique en assumant l'organisation de la production, tout en continuant d'assumer par ailleurs la fonction de socialiser les membres de la société.

Au terme de son travail de terrain, Godelier redéfinit donc le concept de forces productives pour y intégrer des éléments du langage, de la culture et de l'idéologie, et il nuance le déterminisme des forces productives sur les rapports de production en mentionnant que ce déterminisme n'est pas unilatéral ni instrumental<sup>18</sup>.

Par rapport au premier point, Hamel, qui poursuit la réflexion de Godelier en ce sens, affirme qu'«il importe de reconnaître, par exemple, que le langage et la culture de façon générale sont constitutifs [des forces productives] de quelque manière» (Hamel, 1990: 165). Dans le même sens, Godelier affirme que des éléments idéels culturels, religieux, politiques ou linguistiques peuvent servir de moyens de production dans le procès d'appropriation de la nature; moyens qui sont transmissibles de génération en génération (cité dans Hamel, *ibid.*).

Par rapport au second point, Hamel précise que le déterminisme des forces productives sur les rapports de production n'est pas instrumental ni unilatéral, car le développement,

---

18 Voir, dans une perspective différente, l'essai de Marta Harnecker *Les Concepts élémentaires du matérialisme historique* qui reprend l'idée de la détermination en dernière instance des forces productives en soulignant que cette formule va à l'encontre de la détermination mécanique, mais envisage plutôt une détermination «qui se réalise à l'intérieur d'une structure complexe, où les autres éléments de la structure agissent à leur tour sur l'élément déterminant en dernière instance» (Harnecker, 1974: 61).

l'apogée et le déclin des forces productives «sont relatifs à la nature spécifique des rapports sociaux prévalant au sein d'une société» (*ibid.*). Il n'y a pas un développement technique immanent des forces productives, qui se subordonnerait unilatéralement les rapports de production. Ce développement est intrinsèquement lié à des rapports sociaux déterminés. Il est donc vain d'opposer les forces productives aux rapports de production sachant que ces rapports «confèrent une forme sociale spécifique à ces forces productives au sein des procès de travail déterminant le mode de production d'une société» (*ibid.*).

Dans cette perspective, le développement des forces productives est foncièrement un processus social relatif au développement des rapports sociaux de production et de l'exploitation des possibilités techniques qu'ils permettent. Pour soutenir cette thèse, Hamel intègre le langage et la culture au sein des forces productives et conclut que la nature des forces productives n'est «aucunement réductible à un régime instrumental...» (*ibid.*: 164). De ce fait, le développement des forces productives ne peut être seulement instrumental, car «tous les changements intervenant dans les forces productives requièrent immédiatement, aux fins mêmes de ces transformations, des modifications dans le langage, dans la connaissance mobilisée par ces forces productives» (*ibid.*, 165).

Ces précisions apportées par Hamel visent à dégager le concept des forces productives de l'acception strictement instrumentale et matérialiste qui prévalait dans la tradition marxiste, en mettant en relief ses dimensions culturelles et linguistiques. Ces précisions permettent de considérer les conditions sociales du développement des forces productives.

### **3.3. La théorie habermassienne de la transition**

Face aux difficultés théoriques que soulèvent les concepts de forces productives et de rapports de production, Habermas propose de refondre ces concepts en un nouveau cadre théorique qui résolve ces difficultés. Les concepts travail et interaction introduits par Habermas posent sous un nouveau jour la question de la transition des sociétés. Sans rejeter

la théorie marxiste de la transition présentée précédemment, Habermas y apporte plutôt certaines nuances. La théorie de la transition qu'il propose prend appui sur la théorie marxiste. Il reconnaît ainsi le poids déterminant des forces productives sur les rapports de production, mais il met en relief un nouveau facteur influant sur les rapports de production, à savoir les structures normatives.

Pour faire un bref rappel, dans le cadre théorique habermassien, le développement des forces productives résulte du rapport anthropologique de l'humanité avec la nature. De ce rapport découle l'intérêt de connaissance technique qui motive les activités de *travail* liées à la production des conditions matérielles de la vie. Le développement des structures normatives résulte du rapport anthropologique des individus entre eux, c'est-à-dire des *interactions*. De ce rapport découle l'intérêt de l'intercompréhension et de la coordination de l'action. La transformation des rapports sociaux se détermine par ce double développement des forces productives et des structures normatives. Cette perspective éclaire les deux types de contraintes qui pèsent sur les rapports sociaux: les normes d'actions définies intersubjectivement et les règles techniques d'usage des objets, définies dans le rapport de l'espèce humaine à la nature. Il est à noter que si le développement des normes et des règles techniques détermine la transformation des rapports sociaux, ces derniers fixent dans un contexte social et historique donné ces règles et ces normes.

Habermas accorde aux structures normatives un statut théorique équivalent à celui des forces productives: si leur développement se détermine dans le cadre de rapports sociaux donnés, il peut toutefois susciter leur transformation. Le couple conceptuel forces productives/rapports de production ne rend plus adéquatement compte de cette double influence technique et normative qui s'exerce sur les rapports sociaux de production. Le cadre conceptuel introduit par Habermas permet de distinguer le développement des conditions normatives et le développement des conditions techniques (forces productives), pour ensuite saisir leur impact respectif sur les rapports sociaux de production. Le concept

de forces productives est donc redéfini en un sens technique qui n'exclut cependant pas les dimensions idéelle et sociale. Tant les forces productives que les structures normatives demeurent socialement déterminées dans le cadre des rapports sociaux.

Ainsi, la mobilisation de la culture et du langage au sein des activités de travail comme forces productives s'envisage du point de vue de leur apport technique, tandis que leur mobilisation *au sein des activités communicationnelles* renvoie à la définition de structures normatives. La culture se distingue donc en une culture technique, inventaire des savoir-faire et des ressources matérielles qui se transmet à travers les générations et les sociétés. Cette culture technique se double d'une culture normative qui se transmet et se redéfinit à travers les générations au sein des activités communicationnelles.

Cette perspective débouche sur une théorie de la transition qui se complique ainsi d'un double développement: celui des forces productives et celui des structures normatives. Dès lors, la transformation des rapports sociaux de production pourra se saisir à partir de ces deux formes de développement.

Le développement des forces productives renvoie directement au progrès des connaissances nécessaires au travail exercé par l'espèce humaine sur la nature et qui s'objective à travers les instruments et les techniques de travail. Ce développement dépend également des structures normatives qui fixent les conditions de la généralisation des forces productives au sein d'une société. Le développement des structures normatives se réalise au sein des interactions où la coordination de l'action se détermine en regard des formes d'entente intersubjective établies au sein du langage.

Dans une société donnée, le développement des forces productives et des structures normatives, autrement dit, le travail et l'interaction sont déterminés par des rapports sociaux qui fixent les normes et les règles techniques d'action. Ce développement technique et normatif peut favoriser la transformation des rapports sociaux de production si ces derniers

ne permettent pas l'exploitation des possibilités techniques et normatives offertes par ce développement.

Dans un essai paru en allemand en 1976, où Habermas revoit le matérialisme historique, l'auteur souligne qu'il existe deux processus d'apprentissage fortement inter-reliés.

Alors que les processus d'apprentissage ayant des conséquences évolutives ... se situaient pour Marx ... au niveau des forces productives, on a maintenant de bonnes raisons de supposer que c'est aussi dans la dimension de la connaissance morale, dans la dimension du savoir pratique, de l'action communicationnelle et du règlement consensuel des conflits de l'action que se produisent certains processus d'apprentissage qui se sédimentent sous la forme plus élaborées de l'intégration sociale, c'est-à-dire au niveau de nouveaux *rappports de production*, et que ce sont eux qui, à leur tour, rendent possible la mise en œuvre de forces productives nouvelles (Habermas, 1985: 30-31. Italiques dans le texte).

Habermas ne rejette pas la force déterminante du développement des forces productives sur les rapports sociaux de production, mais il considère la force déterminante du développement des structures normatives. Ces deux processus d'apprentissage se trouvent donc à l'origine de la transition des sociétés. Dans l'extrait suivant, Habermas affirme le rôle déterminant des structures normatives sur la transformation des rapports sociaux, qui permettent, en retour, un nouveau développement des forces productives:

C'est le développement de ces structures normatives qui ouvre la voie à l'évolution sociale dans la mesure où de nouveaux principes d'organisation de la société impliquent des formes nouvelles d'intégration sociale; et ce sont ces dernières qui rendent possible la mise en œuvre de forces productives déjà disponibles ou la mise au point de forces productives nouvelles, en même temps qu'un accroissement de la complexité sociale (Habermas, 1985: 68).

Cela ne signifie pas que les forces productives perdent leur rôle déterminant dans la transition des sociétés. Si Habermas insiste sur le rôle déterminant des structures normatives, il reconnaît par ailleurs — mais cela avait déjà été démontré dans la tradition marxiste — le rôle déterminant des forces productives. D'ailleurs, dans un ouvrage

antérieur, Habermas avait déjà posé que le développement des forces productives interfère avec celui des structures normatives:

Le déploiement des forces productives élargit toujours la marge de manœuvre du système social... Une autonomie croissante du système et une croissance correspondante de la complexité des formes d'organisation d'une société font éclater des structures normatives devenues trop étroites... Les structures normatives peuvent être bouleversées de façon immédiate par des dissonances cognitives entre un savoir profane élargi par le développement des forces productives et les dogmes d'images du monde reçues par la tradition (Habermas, 1978: 26).

Il prend donc soin de préciser qu'il s'agit d'un double processus qui comporte des exigences internes spécifiques et irréductibles les unes aux autres:

Or, comme les mécanismes qui produisent les poussées de développement dans les structures normatives sont indépendants de la *logique* de leur développement, rien ne garantit a priori qu'un développement des forces productives et une augmentation de la capacité de régulation déclenchent exactement les modifications normatives qui correspondent aux impératifs de régulation du système social (*ibid.* Italiques dans le texte).

Si le développement des forces productives et celui des structures normatives sont liés dans la réalité, voire interdépendants, ils doivent cependant s'envisager, sur le plan analytique, selon des logiques qui leur sont spécifiques. Il est alors permis de considérer la logique du développement des structures normatives en elle-même, pour ensuite la mettre en relation avec la logique du développement des forces productives. Cela ne signifie pas que, dans la réalité, le développement des structures normatives est indépendant du développement des forces productives.

Ces deux formes de développement peuvent être envisagées distinctement à l'aide du couple conceptuel travail et interaction présenté précédemment. La critique que fait Habermas du marxisme vise précisément à restituer l'irréductibilité des exigences techniques et des exigences normatives que posent le travail et l'interaction sur les rapports sociaux de production. Apparaît donc une double irréductibilité des contraintes associées au développement des forces productives et à celui des structures normatives: les contraintes

proprement communicationnelles (liées à la fixation des normes d'action) et les contraintes techniques immanentes au progrès technique. Cela signifie que les rapports sociaux de production évoluent en fonction de l'axe du procès d'appropriation de la nature — axe qui mobilise les forces productives matérielles et idéelles dans un rapport instrumental à la nature —, et l'axe du procès d'intercompréhension des individus — axe qui mobilise les ressources normatives. Le double caractère instrumental et normatif de la culture et du langage est posé sans ambiguïté et distinctement selon les fonctions qu'assument ces derniers: soit la reproduction matérielle et symbolique de la société.

Cette avancée théorique permet de poser sous un nouveau jour le rapport entre les forces productives et les rapports sociaux de production en mettant en relief cette fois-ci les contraintes que pose le développement des structures normatives. Dès lors, le développement des forces productives s'envisage dans sa dimension technique, même s'il dépend du développement des structures normatives qui fixent, *entre autres*, les usages sociaux des ressources techniques. Si le progrès technique s'effectue toujours dans des cadres normatifs donnés, il découle néanmoins d'exigences qui lui sont immanentes, à l'instar du développement des structures normatives.

Dans cette perspective, on peut envisager un développement des ressources techniques qui mette en cause certains usages fixés normativement. Pour donner un exemple, le développement technique permet aujourd'hui le clonage de certaines espèces animales. Dans certains laboratoires, qui constituent en ce sens des microcosmes sociaux, les structures normatives présentes permettent l'avancement des travaux expérimentaux sur le clonage. Il y a donc adéquation entre les structures normatives et le développement de certaines techniques. Cependant, cette possibilité technique s'oppose aux structures normatives présentes à l'échelle de la société. Au point que certains moratoires politiques, puisant à des arguments moraux, réfrènt normativement le développement de cette technique qui, d'un strict point de vue technique, s'avère tout à fait possible. Cet exemple montre que le

développement technique dépend des structures normatives. À l'inverse, cette possibilité technique ébranle et met en question les structures normatives de la société au point de contribuer à leur transformation. Il apparaît ainsi pertinent de discerner en théorie ces deux types de développement qui sont étroitement imbriqués dans la réalité au sein des rapports sociaux. Ce bref exemple suggère par ailleurs que ces deux formes de développement procèdent de rationalités spécifiques, l'une renvoyant au progrès technique, l'autre au développement des normes.

Les avancées de Habermas permettent de considérer à la fois les contraintes liées au développement technique et celles liées au développement des structures normatives. Elles nous fournissent ainsi les outils théoriques adéquats pour cerner sous un nouveau jour le rapport entre les forces productives et les rapports de production, qui se complique désormais de l'apparition d'une nouvelle dimension, à savoir les structures normatives.

La théorie de la transition qui se dégage des thèses de Habermas découle du cadre théorique présenté en début de chapitre. Cette théorie permet de mettre en relief les conditions de transformation des rapports sociaux de production à partir du double développement des forces productives et des structures normatives. Quoique fortement interdépendants en réalité, ces deux développements doivent désormais s'envisager en fonction d'exigences distinctes sur le plan analytique.

Nous avons voulu montré dans ce chapitre que les rapports sociaux de production et leur transformation peuvent se saisir à partir de l'analyse de l'organisation du procès de travail, c'est-à-dire du mode de coordination de l'action entre les participants au procès de travail. Autrement dit, il est possible de saisir les rapports sociaux de production à partir d'une analyse du mode de coordination de l'action entre les participants au procès de travail. Portant sur le mode de coordination de l'action, l'analyse se concentrera sur les interactions qui visent à organiser la chaîne des actions du procès de travail et révélera les conditions normatives à partir desquelles se détermine le procès de travail.

#### 4. Conclusion

Le tableau de la page suivante permet de rassembler les différents aspects du cadre théorique présentés dans ce chapitre. Les pratiques économiques constituent l'objet d'étude et peuvent être saisies à travers les rapports sociaux qui mettent en forme les activités de production. L'analyse empirique de l'organisation du procès de travail permet de saisir la forme des rapports sociaux de production, à travers la gestion, la division du travail et les relations de travail. L'analyse de l'organisation du procès de travail s'effectuera dans la perspective d'une théorie de l'action qui explicite le sens qu'accordent les individus à leur action. La compréhension des modes de coordination de l'action éclairera les propriétés sociales de l'organisation du procès de travail.

**Tableau III**  
**Schéma du cadre théorique**

L'objet d'étude	----->	Pratiques économiques (production, circulation, distribution et consommation)
L'objet de recherche	----->	Rapports sociaux de production
L'objet d'analyse	----->	Organisation du procès de travail  (Structures normatives et médiums systémiques mobilisés dans la coordination de l'action)

**CHAPITRE III**  
**MÉTHODOLOGIE**

*Galilée n'a pas eu besoin de répéter indéfiniment l'expérience du plan incliné pour construire le modèle de la chute des corps. Un cas particulier bien construit cesse d'être particulier.*

Pierre Bourdieu, *Réponses*, p. 57.

*Singulière méthode: il s'agit d'apprendre à voir comme étranger ce qui est nôtre, et comme nôtre ce qui nous était étranger.*

Maurice Merleau-Ponty, *Signes*, p. 151

## 1. Introduction

Ce chapitre présente le cas, c'est-à-dire l'entreprise, qui fait l'objet de l'enquête de terrain, de même que les exigences méthodologiques relatives à l'étude de cas. Plus précisément, il s'agit d'explicitier les choix méthodologiques qui balisent la démarche de recherche afin d'éclairer les motifs qui la fondent. Rendre explicites ces choix, c'est révéler les conditions méthodologiques qui permettent d'étudier théoriquement un objet en regard de ses composantes empiriques. L'explicitation de la démarche méthodologique démontrera enfin qu'il est possible de saisir notre objet d'étude à travers l'étude de cas d'une entreprise jugée représentative de cet objet.

La présentation de l'étude de cas débutera par un bref historique de cette approche méthodologique. Cet historique fera ressortir les conditions méthodologiques qui président à la construction du cas, c'est-à-dire qui contribuent au choix du cas, à son analyse et à son explication. Nous verrons enfin comment ces critères ont été appliqués au cas qui nous intéresse. Le cas étudié sera donc présenté, de même que les motifs qui permettent de fonder son choix, les types de données recueillies et l'analyse qui en sera faite.

## 2. Présentation de l'étude de cas

Aussi appelée méthode de cas ou approche monographique, l'étude de cas renvoie à une approche méthodologique pouvant combiner plusieurs méthodes, et ce au sein d'une même recherche. C'est pourquoi l'expression méthode de cas, qui suggère l'usage d'une méthode, sera délaissée dans ce travail en raison de l'ambiguïté qu'elle soulève. De même, l'expression approche monographique, dont l'usage est plutôt répandu en Europe, sera abandonnée dans ce travail. La présentation qui va suivre de l'étude de cas intègre donc ce qui est généralement associé à ces différentes appellations. Loin d'être exhaustive, cette présentation vise surtout à soulever les caractéristiques principales de l'étude de cas afin de présenter la perspective méthodologique adoptée dans le cadre de la présente recherche.

### 2.1 Origine de l'étude de cas

L'étude de cas tire ses origines des histoires de cas de la clinique médicale et psychologique. Endroit par excellence où se confrontent la théorie et les faits empiriques, la clinique est ce lieu où s'élaborent les théories. La singularité des cas suffit à fonder, confirmer ou infirmer une théorie. Freud, par exemple, a pu parfaire ses théories en fonction d'histoires de cas aujourd'hui devenus célèbres. Ces cas s'éclairent à partir de récits qui relatent l'histoire d'individus, mais dont la construction se fait en fonction d'une théorie qui permet de comprendre ou d'expliquer cette histoire. L'accent mis sur certains faits ou caractéristiques vise à éclairer un objet — la névrose ou la psychose — en mettant en évidence la nature de certains phénomènes qui en découlent. L'histoire des cas en question s'élabore dans un premier temps par les sujets eux-mêmes qui doivent raconter les faits vécus qu'ils jugent pertinents. Le psychanalyste est amené à considérer le point de vue des sujets, de manière à approfondir sa compréhension de leur problème psychologique. Ce problème constitue l'objet d'étude que permet de révéler une analyse des cas en question. Au cours de

cette analyse, l'histoire du cas est reconstruite par l'interprétation du psychanalyste qui révèle les relations entre certains faits — événementiels ou discursifs — et la théorie.

L'histoire personnelle et singulière du sujet acquiert le statut de cas une fois qu'il est reconstruit par le psychanalyste. Mieux, le cas vaut à ce titre en fonction d'un *objet* d'étude dont il est représentatif, d'une *théorie* qu'il illustre et d'une *méthode* d'observation et d'analyse qui permet de saisir cet objet dans ses composantes empiriques. Envisagé sous cet angle, l'étude de cas en psychanalyse peut aisément s'étendre aux sciences sociales, à la sociologie notamment. Dans cette dernière discipline, l'étude de cas n'atteint toute sa pertinence qu'en regard de l'interdépendance du cas avec la théorie, l'objet et la méthode. C'est pourquoi la présentation qui va suivre de l'étude de cas, après en avoir brièvement esquissé l'émergence en sciences sociales, visera à montrer l'articulation de ces éléments interdépendants.

## 2.2. L'étude de cas en ethnologie

L'étude de cas en ethnologie a certainement influencé son usage en sociologie, en posant les bases de cette approche méthodologique. Dite qualitative, cette approche a produit des méthodes d'observation et de recueil d'informations particulières, des méthodes d'analyse et des théories généralement inductives. L'observation participante est la méthode privilégiée par cette discipline. L'idée en est simple, du moins à énoncer: l'observation participante est «la pratique de l'immersion prolongée de l'observateur dans un groupe local où il a choisi de vivre pour en observer systématiquement les modes de vie et de pensée» (Godelier, 1995). La compréhension qui en résulte s'appuie sur le point de vue des différents membres du groupe que le chercheur vise à comprendre de l'intérieur. Étant étranger à leur culture, le chercheur doit se familiariser avec la vie sociale de ces groupes. Autrement dit, il doit reconstruire, par expérience directe ou indirecte, les principales étapes que tout membre doit assumer au cours de sa socialisation au sein de ces groupes. À cette fin, la mise à contribution d'informateurs au cours d'entretiens plus ou moins formels et la

participation à la vie du groupe conduisent à une intégration progressive du chercheur que l'analyse vient cependant objectiver. L'immersion du chercheur et la distanciation par l'analyse constituent des caractéristiques importantes de l'observation participante et des techniques d'entretien et d'analyse que cette méthode mobilise.

À lire les récits monographiques des premiers ethnologues, on constate que la présentation du groupe puise à une richesse de matériaux qui se reflète dans le détail de la description du groupe et dans la profondeur de sa compréhension. La théorie y apparaissant prend généralement la forme d'un récit dont l'élaboration traduit une compréhension du groupe local dans sa totalité. En fait, les récits paraissent généralement se tisser du même fil qui relie les événements observés en une organisation sociale. Par exemple, la monographie de Malinowski (1963), *Les Argonautes du Pacifique occidental*, montre que chaque élément de la culture observée, objets, actions, représentations, etc., s'insère dans une totalité. Le récit monographique constitue en ce sens une théorie compréhensive du groupe observé qui révèle les relations entre les éléments de la totalité de la société.

Ces premières études donnent des indications précieuses sur les modes d'observation, de recueils de données, de leur validation et de leur analyse, et ce même si ces indications n'apparaissent qu'en filigrane dans leurs écrits. Par ailleurs, elles ont pour intérêt de soulever certains problèmes méthodologiques inhérents à cette approche. Dans *Mœurs et sexualité en Océanie*, Mead (1963) évoque brièvement certaines questions méthodologiques sur l'étude de cas. Ces questions ne font pas l'objet d'un traitement systématique et sont loin d'occuper une place centrale dans cette vaste monographie (cinq pages sur 600). Cependant, l'actualité de ces questions et leur présence dans toutes les sciences sociales incitent à s'y arrêter.

Voulant saisir les mœurs sexuelles des sociétés océaniques, Mead pose la question du choix des groupes en évitant d'étudier ceux qui ont été influencés par la culture occidentale, afin d'observer ces mœurs dans leur authenticité. Mead loue la profondeur d'une telle étude

en mentionnant qu'une «enquête détaillée et intensive aurait plus de valeur qu'une étude plus diffuse et plus générale, fondée sur une connaissance moins précise d'un plus grand nombre d'individus» (Mead, 1963: 573). Mead affirme en ce sens la nécessité de pénétrer le groupe d'étude et l'impossibilité de mener à bien une étude ethnologique en gardant une position extérieure au groupe. Le groupe à étudier doit alors posséder des dimensions modestes afin de mieux saisir l'arrière-plan sur lequel se dessinent les rapports sociaux. Cela évoque le problème du passage du local au global qui préoccupe constamment l'anthropologie. L'anthropologue Godelier se demande: «à quelles conditions par exemple est-il en droit de passer d'une affirmation concernant son groupe local de travail à une affirmation concernant la société globale à laquelle appartient ce groupe local?» (Godelier, 1995).

Mead soulève par ailleurs le problème des effets de «l'équation personnelle de l'ethnologue» sur les résultats. Dans son étude, elle prétend que «l'équation personnelle a été maintenue absolument constante, et que les différentes observations sont, par conséquent, rigoureusement commensurables entre elles» (Mead, 1963 574). Mead conclut sur le rôle que joue un cas à l'égard de la théorie, qui est d'illustrer des thèses plutôt que de les prouver de manière irréfutable. Il est donc permis de généraliser les résultats en se fondant «sur une observation attentive et détaillée d'un petit nombre de sujets» (Mead, 1963: 574).

Les ethnologues maintiennent vivante cette réflexion sur l'étude de cas et l'observation participante qui en est le pivot. À cet égard, l'observation participante

signifie toujours vivre au sein d'un groupe local, avec les membres duquel l'observateur va nouer des rapports personnels. Mais un réseau de rapports personnels ... est nécessairement limité à quelques dizaines voire à quelques centaines d'individus. L'ethnologue se trouve donc obligé de disposer de procédures et de critères pour évaluer le caractère «objectif», «scientifique» de ses observations, de ses hypothèses et de ses conclusions (Godelier, 1995).

Ces critères et procédures permettent de résoudre «l'équation personnelle» qui se pose au chercheur et de transposer sur un plan objectif des observations obtenues au sein de rapports

personnels. La pertinence et la nécessité de ces critères et de ces procédures se manifestent tout autant dans la sociologie qui privilégie la démarche associée à l'étude de cas.

Le but visé en présentant les différentes questions méthodologiques soulevés par Mead était de montrer qu'en plus d'être toujours pertinentes en anthropologie, ces questions le sont également en sociologie. C'est pourquoi, après les avoir évoquées, on s'attardera maintenant aux réponses qu'elles ont reçues des sociologues.

### 2.3. L'étude de cas en sociologie

En sociologie, c'est essentiellement l'École de Chicago qui pose les bases de l'étude de cas au début du siècle (Coulon, 1992). Parallèlement aux premières monographies ethnologiques, les chercheurs de Chicago étudient des groupes particuliers en s'y immergeant et en employant des techniques d'observation similaires. Un même souci de profondeur guide ces premières analyses en vue d'atteindre une compréhension totale du cas sous observation. L'objet de leurs études était principalement des phénomènes sociaux découlant de l'urbanisation et de l'industrialisation, tels que la criminalité, la déviance ou l'immigration. Par exemple, pour étudier la différenciation ethnique au fil de l'industrialisation d'une ville, Hughes (1972) a privilégié une ville marquée par la présence d'un groupe francophone et d'un groupe anglophone, qui a subi une forte et rapide industrialisation, à la suite de l'implantation d'une industrie anglophone. À partir d'un objet d'étude général, Hughes se penche donc sur l'étude d'un seul cas, une ville, dont la pertinence du choix devrait permettre, dans les meilleures conditions, le passage du local au global. Pour les premiers sociologues de l'École de Chicago, ce passage semble généralement aller de soi. Après avoir passé en revue des études classiques de l'École de Chicago, Platt (1992a; 1992b) fait remarquer que la plupart des auteurs expédient la question de la représentativité assez rapidement. En effet, plusieurs effectuent ce passage en supposant qu'un phénomène observé par le biais d'un cas particulier apparaîtrait avec les mêmes caractéristiques dans un autre cas semblable. Lorsqu'il aborde cette question dans son étude sur les effets de l'école

de médecine sur les étudiants, Becker affirme qu'il écrit «avec la conviction que la façon dont ces étudiants développent leurs perspectives sur leur situation présente et leur avenir est pour l'essentiel identique à celles que développent les étudiants d'une autre école» (Becker, cité dans Platt, 1992a: 30. Notre traduction). D'ailleurs, comme le fait remarquer Coulon, «on ne trouve guère de réflexions méthodologiques systématiques et approfondies dans les recherches de l'École de Chicago», en raison du fait, sans doute, «que les techniques ethnographiques utilisées dans la recherche sur le terrain n'avaient pas besoin d'autre légitimité, aux yeux des sociologues, que celle déjà acquise par des recherches ethnologiques éprouvées» (Coulon, 1992: 110).

### **3. La construction du cas**

L'anthropologue Zonabend soutient qu'«à cette absence de représentativité, le chercheur remédie par un souci de totalisation au niveau de l'observation, de la reconstruction et de l'analyse des objets abordés» (Zonabend, 1985: 35). Zonabend précise ailleurs que le «processus de totalisation consiste à comprendre chaque trait culturel, chaque fait social, dans sa totalité, dans toutes ses facettes et dans toutes ses relations avec d'autres caractéristiques de la culture à l'étude» (Zonabend, 1992: 52. Notre traduction). En somme, nous revenons toujours au constat posé par Mead précédemment, à savoir que la recherche semble balancer entre, d'une part, une compréhension profonde et totale d'un seul cas et, d'autre part, une explication diffuse et générale de plusieurs cas. Ainsi, ce que gagnerait en profondeur l'étude de cas, elle le perdrait en généralité. La position ultime étant de s'interdire toute généralisation puisque la singularité de chaque cas le confinerait à l'unicité. Or, Zonabend (1985) croit qu'il est possible de sortir de cette impasse méthodologique en soutenant que l'étude du particulier ne s'oppose pas à la généralisation. À cette fin, il faut préciser les «conditions sociologiquement pertinentes de la représentativité» (Zonabend, 1985: 35).

La question qu'on peut se poser est de savoir si la profondeur atteinte dans l'étude de cas est strictement relative à la particularité du cas étudié, ou si elle peut déboucher sur la

connaissance d'un objet plus général, d'un phénomène social débordant du cas en question. En supposant que le chercheur soit parvenu à objectiver des phénomènes au sein d'un cas, l'étude d'un seul cas est-elle suffisante pour parvenir à une connaissance sociologique généralisable ou ne confine-t-elle qu'à la singularité et la totalité?

Répondre à cette question en soutenant que l'étude de cas se limite à l'étude de la singularité, c'est interdire aux tenants de cette approche toute forme de généralisation des résultats découlant de l'étude de cas. Le caractère unique du cas empêcherait toute généralisation. À l'extrême opposé, la position serait de soutenir un peu hâtivement que le cas offre un observatoire qui met directement en lumière l'objet d'étude, comme si le chercheur observait directement son objet. Formulée ici de manière radicale, cette opposition peut être atténuée en posant que l'étude de cas peut révéler l'objet d'étude si le cas est bien construit. La généralisation des résultats est alors possible en fonction d'un objet qu'il représente, d'une théorie qui l'explique et de méthodes de recueil et d'analyse de données.

D'une part, le cas vaut à ce titre parce qu'il est représentatif d'un objet d'étude. Il doit être un observatoire idéal pour saisir cet objet, d'où toute l'importance des critères fondant le choix du cas. D'autre part, l'«équation personnelle» du chercheur et des informateurs doit être résolue selon l'emploi de méthodes appropriées afin d'objectiver le phénomène à l'étude. Enfin, le cas peut être considéré comme tel en fonction d'une théorie qu'il vient fonder, illustrer ou infirmer. C'est donc en fonction de cette interdépendance entre l'objet, les méthodes et la théorie que se construit le cas, qu'il se définit.

### **3.1. Le choix du cas et l'objet d'étude**

Loin d'être arbitraire ou subjectif, le choix d'un cas s'inscrit dans une visée scientifique dont l'intention est de saisir un objet d'étude. Jacques Hamel mentionne que «le choix du cas manifeste une véritable stratégie méthodologique dont l'explicitation permet précisément de lui attribuer une valeur de représentativité par rapport à l'objet de l'étude poursuivie» (dans

Dufour *et al.*, 1991: 50). Ainsi, les qualités du cas se déterminent en regard d'un objet qu'il permet de mettre en lumière.

Au chapitre précédent, nous avons tenté de démontrer que l'étude des pratiques économiques peut être menée à partir d'une analyse du moment de la production et, plus précisément, de l'organisation du procès de travail. L'entreprise apparaît ainsi comme le terrain d'enquête tout désigné pour saisir l'objet d'étude. D'autres conditions permettent cependant de préciser le choix du cas en fonction de l'objet d'étude. En l'occurrence, il s'agit d'étudier les pratiques économiques contemporaines au sein de la société francophone au Québec. Dès lors, l'entreprise doit être représentative de cet objet en fonction de ces différentes caractéristiques. Il ne s'agit pas de prendre n'importe quelle entreprise francophone, puisqu'elle doit également illustrer la forme contemporaine des pratiques économiques, c'est-à-dire la forme dominante de l'économie francophone.

Jacques Hamel souligne l'exigence d'explicitier ce qui fonde ce choix: «la représentativité [du cas] est d'ordre sociologique, c'est-à-dire qu'elle est établie au sein d'une théorie sociologique *première* de l'objet étudié dont la description faite en détail et avec un souci de totalisation en constitue l'explicitation» (*ibid.*: 66). De fait, si le choix du cas se fait en fonction d'un objet d'étude, cela suppose au moins une «théorie sociologique première» de l'objet d'étude et d'une connaissance préalable du cas qui établissent sa représentativité. L'explicitation de cette théorie permet donc de fonder le choix du cas en fonction de l'objet qu'il recèle<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La saisie de l'objet d'étude en ses dimensions empiriques suppose, par ailleurs, un cadre d'analyse qui constitue également une théorie première non pas de l'objet ni du cas à l'étude, mais du mode d'appréhension de l'objet à travers le cas. Ce cadre d'analyse découle de la définition opératoire des concepts assurant le passage de la théorie à l'empirie. Ce point a été traité dans le chapitre précédent et ne sera pas repris ici. Mentionnons néanmoins qu'il participe également à la construction du cas.

### 3.2. L'intervention de la théorie dans la construction du cas

La démarche suivie dans cette thèse s'inspire des avancées théoriques et épistémologiques de Gilles-Gaston Granger qui distinguent la description, la compréhension et l'explication. S'il distingue la description de la compréhension, l'épistémologue Granger maintient toutefois qu'«un découpage qui serait seulement descriptif pourrait bien être tout à fait arbitraire; un découpage compréhensif exige que des relations apparaissent entre les «morceaux» (Granger, 1988: 117), c'est-à-dire entre les éléments découpés. En ce sens, la description peut se concevoir «comme la mise en évidence d'un tout et son découpage en parties» (Dufour *et al.*, 1991: 69). Cela rejoint le processus de totalisation du cas que décrit Zonabend (1992). Dans le cadre de notre recherche, cette étape consiste à porter au jour l'organisation du procès de travail à partir des différents points de vue qu'ont les informateurs sur la gestion, les relations de travail et la division du travail. La description compréhensive fait apparaître le tout — l'organisation du procès de travail — en regard de ses différents éléments — la participation de chaque employé à cette organisation.

L'explication consiste à «insérer ce système dans un système plus vaste dont dépend éventuellement sa genèse, sa stabilité et son déclin» (Granger, 1988: 117). Dans notre démarche, ce système plus vaste renvoie au système des rapports sociaux de production qui permet de rendre compte de la forme de l'organisation du procès de travail, de même que de sa genèse, de sa stabilité et de son déclin éventuel. L'explication offre un éclairage spécifique et distinct de la compréhension et de la description qui révèle la forme de l'organisation du procès de travail selon les rapports sociaux qui la déterminent.

La valeur théorique et méthodologique de notre cas dépend de son insertion dans le système des rapports sociaux de production. Le cas peut mettre en cause une théorie des rapports sociaux de production si son étude révèle une forme inattendue de rapports de production. La discussion portera alors sur sa représentativité à l'égard des rapports sociaux

de production. Ainsi, sa singularité peut contribuer à parfaire une théorie en mettant à jour des phénomènes qu'elle n'avait pas prévus. Par ailleurs, le cas peut être déduit d'un modèle théorique, par une logique interne toute formelle, à l'instar du tableau de Mendeleïev en chimie, ou, plus près de la sociologie, du structuralisme de Lévi-Strauss. On peut présumer que la logique interne d'un modèle peut prévoir la forme de certains cas, et ce même s'ils diffèrent du premier cas, car le système qui détermine la forme que prennent les cas aura été mis au jour. Un tel système prend donc appui sur la particularité sociohistorique du cas, voire sur son unicité, et l'intègre dans un modèle théorique qui peut rendre compte de cas qui possèdent d'autres particularités sociohistorique. Le cas se construit donc à partir de ses caractéristiques empiriques au sein d'un système théorique qui le présente toutefois sous un jour général. Wieviorka affirme à cet effet que «l'usage donc renvoie ce mot [cas] à son unicité pratique et historique mais aussi à ses bases théoriques et scientifiques. Ainsi, un cas est à la fois unique ... et reproductible ... Ces deux caractéristiques sont nécessaires pour parler d'un cas» (Wieviorka, 1992: 159. Notre traduction).

### 3.3. L'analyse du cas

S'il est difficile de parler de laboratoire en sciences sociales, vu que le contrôle du déroulement de l'expérience échappe aux chercheurs, du moins peut-on parler d'observatoire à l'instar de l'astronomie. Faute de pouvoir maîtriser les conditions de l'expérience, le sociologue doit du moins considérer les conditions d'observation des phénomènes, de manière à ce que l'explication n'oculte pas des facteurs dont la variabilité éventuelle pourrait intervenir sur le phénomène en cours et transformer radicalement sa nature. D'où la pertinence de définir le cadre d'observation, c'est-à-dire de définir les conditions environnementales dans lesquelles se produisent les phénomènes à l'étude. Le choix du cas vise précisément à obtenir les meilleures conditions d'observation du phénomène étudié.

Les conditions de l'observation et d'analyse soulèvent la question des méthodes à employer pour mettre en lumière l'objet d'étude. Dans l'approche méthodologique de l'étude

de cas, diverses méthodes peuvent concourir au dévoilement de l'objet d'étude: l'entretien, qui sert à accumuler et à croiser les informations; l'observation participante, qui révèle les pratiques qui accompagnent les discours tenus par des informateurs; le dépouillement des archives, qui donne accès à des documents significatifs des enjeux entourant leur production; etc. Le recueil de l'information, par observation et entretien, et l'analyse de ces matériaux font inévitablement intervenir la subjectivité du chercheur et celle des membres du groupe à l'étude. C'est ce que Mead appelait «l'équation personnelle» du chercheur, expression que reprend Ramognino (1992). Pour incontournable qu'elle soit dans la recherche, la dimension subjective peut être envisagée et traitée différemment selon le statut accordé au sens commun. Dans la perspective de l'étude de cas, la dimension subjective ouvre une voie pour saisir l'objet d'étude.

En s'inspirant de la perspective de Gilles Houle, on peut postuler que l'objet d'étude se trouve construit dans le propos tenu par les informateurs, sachant que le sens commun est leur manière d'objectiver la société dans laquelle ils s'inscrivent. L'intervention du sociologue ne consiste pas à recueillir, tel quel, l'objet dans les matériaux, mais à décrire ces matériaux du strict point de vue de l'objet et de ses dimensions. À ce sujet, Houle affirme que

toutes données ... sont déjà une construction de la réalité, un savoir, suivant une logique qu'il reste à définir qui n'est d'ailleurs pas réductible au seul objet de la sociologie, et qu'il faut de la méthode pour le retrouver et retrouver la réalité qui s'y trouve construite suivant la perspective de la recherche... (Houle, 1986: 48).

La tâche n'est pas mince. Si l'objet d'étude se trouve construit dans le discours de l'informateur, son discours ne porte pas explicitement et uniquement sur lui. L'objet d'étude se mêle à des connaissances relatives à d'éventuels autres objets. Pour le dégager de cet amas de connaissances, le sociologue doit déconstruire les matériaux selon certaines dimensions afin de reconstruire l'objet d'un point de vue théorique. Des dimensions doivent orienter l'analyse des matériaux en déterminant ce qui dans les matériaux doit être retenu en

regard de l'objet d'étude. Selon Houle, la déconstruction renvoie à la description des matériaux:

l'objet défini est relatif à la mise en forme des données qui sont un savoir, une connaissance, où cet objet est déjà construit... La construction de l'objet du sociologue y trouve sa limite et ses possibilités. Les propriétés de ce savoir n'exigent rien de moins que sa déconstruction empirique, c'est-à-dire sa description dans l'ordre même de ce que sont ces données (Houle, 1986: 46).

La déconstruction commence au moment même de la collecte des matériaux, puisque recueillir c'est choisir et mettre en forme des matériaux. Déjà, le schéma d'entrevue met l'accent sur tel ou tel aspect du discours des informateurs, en fonction des dimensions constitutives de l'objet d'analyse. Ce schéma passe ainsi au tamis le sens commun de l'informateur en le révélant selon les dimensions de l'objet.

Un processus de comparaison et de croisement de l'information à partir des divers matériaux recueillis permet de compléter les divers points de vue des informateurs relativement à l'objet. Les différents propos tenus s'éclairent les uns par rapport aux autres en fonction de la position de l'informateur dans le groupe d'étude. La connaissance de l'objet d'analyse est complète au moment où les informateurs ne peuvent plus rien apprendre au chercheur, où l'information se sature: «à mesure que l'on avance [dans les entretiens], les cadres sociaux se dégagent peu à peu; on le pressent aux *répétitions*, d'un entretien à l'autre... Le chercheur commence à savoir de quoi il retourne, et modifie en conséquence son questionnement» (Bertaux, 1980: 210. Italiques dans le texte). Ce point de saturation «qu'il faut bien entendu largement dépasser pour être assuré de la validité des conclusions» (*ibid.*: 206) surgit au moment où les chercheurs ont dégagé leur objet d'analyse et que la poursuite des entrevues ne contribue plus à sa connaissance. Les répétitions apparaissent dès lors que l'objet d'analyse a été dégagé, à la suite de nombreux remaniements du questionnaire. Olivier de Sardan souligne que

le principe de saturation est évidemment plus qu'un signal de fin: c'est une garantie méthodologique de première importance, complémentaire de la triangulation. En différant la fin de la recherche sur un thème ou

un sous-thème jusqu'à ce qu'on ne recueille plus de données nouvelles sur ce thème ou ce sous-thème, on s'oblige à ne pas se contenter de données insuffisantes ou occasionnelles, on se soumet à une procédure de validation relative des données, on s'ouvre à la possibilité d'être confronté à des données divergentes ou contradictoires (Olivier de Sardan, 1995: 98).

Le travail d'analyse des matériaux s'achève lorsque l'objet d'analyse, en l'occurrence l'organisation du procès de travail, apparaît dans toutes ses dimensions. Les dimensions de l'objet d'analyse s'éclairent alors à la lumière d'une théorie compréhensive qui permet de reconstruire l'objet en fonction de ses dimensions.

#### **4. L'étude de cas d'une entreprise**

L'étude de cas d'entreprises puise à la tradition française de la sociologie du travail (Friedman, 1964; Friedman et Naville, 1961) et à son pendant américain, la sociologie industrielle (Miller et Form, 1951), et elle se prolonge aujourd'hui dans la sociologie de l'entreprise (Sainsaulieu, 1990b; Bélanger et Lévesque, 1992). Plusieurs problématiques ont suscité ces travaux. Sans en faire l'histoire détaillée, mentionnons les travaux de Mayo (1933; 1945) qui visaient essentiellement à comprendre les facteurs qui augmentent la productivité des employés en entreprise. Ces travaux ont révélé l'influence du «social» dans la productivité d'une entreprise, c'est-à-dire des relations entre les employés et la direction. Ils ont inspiré l'École des relations humaines du Tavistock Institute en Angleterre et la sociologie du travail en France avec les travaux de Georges Friedmann (Rabier, 1989). La sociologie du travail tend alors à envisager l'entreprise comme le lieu d'une aliénation où s'oppose la technique à la subjectivité:

Il est peu d'espoir que [les salariés] puissent, dans les limites de leur travail, trouver un champ pour y exercer leur indépendance d'esprit, peu de chance de le contrôler, de l'organiser à leur guise, d'y exprimer, en quelque mesure, leur personnalité. Il leur est devenu quelque chose d'étranger et par rapport à quoi il sont «aliénés». Vu sous cet angle, l'aliénation du travail est incluse dans l'essence même des sociétés industrielles (Friedmann et Naville, 1972: 377).

Cette analyse caractérise les rapports sociaux qui se nouent au sein des entreprises industrielles. Dans cette perspective, l'entreprise industrielle tend à apparaître comme la pierre d'assise des rapports sociaux des sociétés industrielles. La sociologie industrielle prend un nouvel essor avec les travaux de Braverman (1974) qui portent spécifiquement sur le procès de travail. Ce dernier est désormais envisagé comme déterminé par les rapports sociaux de production et la structure de classe d'une société. Dans cette veine, plusieurs études jettent un nouvel éclairage sur les rapports de production en montrant leurs fondements empiriques au sein du procès de travail (Burawoy, 1979; Sabel, 1982; Thompson, 1983; Salaman, 1984). Braverman a montré que la domination qui caractérise les rapports sociaux s'appuie sur une pratique de gestion qui tend à éliminer le contrôle des travailleurs sur l'organisation du procès de travail. Burawoy (1979) soutient que cette domination suppose une forme de consentement de la part des employés qui, en ne remettant pas en cause les règles du système capitaliste, participent ainsi à leur propre domination.

Aujourd'hui, les travaux de la sociologie de l'entreprise prennent le relais de cette tradition de recherche qui inscrit l'entreprise dans la société ou encore qui inscrit le social dans l'entreprise (Sainsaulieu, 1990b). La sociologie de l'entreprise adopte la perspective selon laquelle l'entreprise forme «une véritable institution fondatrice de lien social et de culture intéressant la société tout entière» (Sainsaulieu, 1990b: 25-26). Dans cette perspective, l'étude de cas d'une entreprise vise à saisir les rapports sociaux qui s'y instituent et qui ont des effets déterminants sur les pratiques économiques, voire sur la société.

Or, ce statut privilégié reconnu à l'entreprise est mis en cause aujourd'hui par certaines thèses qui soutiennent que l'entreprise et le travail ne sont plus centraux et déterminants au sein des sociétés contemporaines. Le déclin de la sociologie du travail ne renverrait pas seulement à une crise théorique interne, puisque, comme le souligne Hélène David, «la centralité même du travail, en tant que principe moteur des transformations des sociétés et, à ce titre, concept sociologique fondamental, est aussi remise en question» (David, 1991: 43).

Touraine affirme que s'il était justifié auparavant de voir dans l'entreprise la cellule de base de la société industrielle, l'entreprise n'apparaît plus comme le lieu où se tissent les rapports sociaux des sociétés post-industrielles, puisque n'y émergent plus les enjeux centraux des sociétés contemporaines (Touraine, 1990). Si la question de la centralité du travail et de l'entreprise reste discutée<sup>2</sup>, elle n'est guère pertinente pour nous, puisque, sans aller jusqu'à envisager l'entreprise comme l'institution déterminante de la société, à l'instar de Sainsaulieu, du moins est-il permis de poser son statut déterminant dans la formation des pratiques économiques. En ce sens, l'entreprise se présente comme un observatoire privilégié pour les saisir. Dans cette perspective, Bélanger et Lévesque (1992) accordent à l'entreprise un statut méthodologique privilégié pour analyser le mode de développement économique d'une société.

#### **4.1. Le choix d'un cas représentatif de l'objet d'étude**

Si l'étude de cas d'entreprises est fondée méthodologiquement pour saisir les rapports sociaux constitutifs des pratiques économiques, encore faut-il déterminer quelles entreprises doivent faire l'objet d'une telle étude. Comme le soulignent Bélanger et Lévesque, le choix de l'entreprise revêt une grande importance méthodologique, puisque «les transformations de l'entreprise suivent divers modèles non seulement d'un pays à l'autre mais à l'intérieur d'un même pays, d'un même secteur et parfois à l'intérieur d'une même entreprise...» (Bélanger et Lévesque, 1992: 19). Devant une telle diversité, il semble pertinent de justifier le choix du cas en explicitant ce qui fonde sa représentativité eu égard à l'objet d'étude.

Les pratiques économiques contemporaines des francophones au Québec constituent l'objet d'étude de notre recherche. Au chapitre précédent, nous avons montré que ces pratiques peuvent se saisir sous l'angle des rapports sociaux de production. Sachant que ces

---

<sup>2</sup> À ce sujet, Jacques Hamel se demande si «le travail perd effectivement sa position centrale dans les sociétés contemporaines ou si ce n'est pas plutôt le travail tel que conçu par la sociologie du travail qui accuse aujourd'hui un tel recul?» (Hamel, 1992: 2).

rapports sociaux mettent en forme l'organisation du procès de travail, il en découle que l'analyse de cette organisation permet de définir les rapports de production. Nous avons vu que l'étude d'une entreprise permet de mettre au jour les rapports de production; qu'elle constitue en quelque sorte un prisme à travers lequel apparaissent les dimensions constitutives des pratiques économiques. Il faut maintenant démontrer, plus précisément, que l'étude d'une entreprise particulière doit porter au jour les rapports sociaux de production constitutifs des pratiques économiques contemporaines des francophones au Québec. Il ne s'agit donc pas d'étudier la première entreprise qui se présente au chercheur, mais celle qui offre les qualités méthodologiques permettant de saisir précisément notre objet d'étude.

#### **4.2. Présentation du cas**

À cette fin, l'entreprise doit être une entreprise francophone représentative des pratiques économiques contemporaines. Autrement dit, comme nous l'avons souligné au premier chapitre, l'entreprise doit être représentative des récentes transformations des pratiques économiques qui semblent tendre vers des formes de partenariat et de concertation entre les syndicats, l'État et le patronat, à la faveur d'une nouvelle culture d'entreprise. Voici comment le cas retenu satisfait ces critères.

Le cas en question est une entreprise industrielle, soit Volcano de Saint-Hyacinthe, qui produit des systèmes de chauffage et de pression appelés chauffe-eau, bouilloire industrielle ou chaudière à vapeur. Il importe de rappeler que Volcano est un cas connu qui a déjà fait l'objet de recherches antérieures pour la période allant des années 1940 aux années 1980 (Kelly, 1990; Forgues, 1994). La perspective historique qui se dégage de ces recherches offre l'avantage de replacer les nouvelles pratiques économiques dans la continuité de leurs transformations successives.

Volcano est une entreprise familiale francophone qui, vers la fin des années 1950, éprouve des problèmes de succession et de développement à l'instar de la majorité de ses

semblables. Elle est nationalisée par la SGF en 1963 afin de garantir une succession francophone en même temps qu'une modernisation devenue nécessaire. En 1984, les dirigeants de la SGF décident de privatiser Volcano, parce qu'elle ne satisfaisait pas les nouveaux objectifs de la SGF qui favorisaient des projets plus ambitieux, des secteurs de pointe et des entreprises rentables. Elle est dès lors vendue aux fonctionnaires de la SGF qui la dirigeaient. Volcano fait faillite en 1989 pour être rachetée et relancée immédiatement par un groupe d'affaires canadien-anglais. En 1993, Volcano éprouve de nouvelles difficultés et l'injection de capitaux par le Fonds de solidarité en 1994 permet de sauver l'entreprise d'une autre faillite qui est ainsi différée jusqu'en 1996. En effet, après s'être placée sous la protection de la loi sur les faillites en avril 1996, elle fait faillite en septembre de la même année. Cette faillite était le seul moyen, selon les intervenants du Fonds de solidarité et le président en place, d'éviter que l'entreprise soit liquidée et que les emplois soient perdus. La faillite comporte en effet certains avantages pour un éventuel investisseur, dont celui d'éliminer les dettes de l'entreprise. Pendant la période où Volcano se trouve sous la protection de la loi sur les faillites, les représentants du Fonds de solidarité cherche un investisseur qui, au lendemain d'une faillite, relancerait l'entreprise. De fait, la faillite est déclarée au moment où une entente est établie avec l'investisseur qui prendra le contrôle de l'entreprise et relancera ses activités. La présence du Fonds de solidarité aurait contribué au maintien des emplois et du syndicat dans l'entreprise.

La période couverte par notre étude s'étale de la première faillite en 1989 à la dernière faillite de 1996. Cette période se caractérise notamment par l'intervention du Fonds de solidarité. À ce moment, trois groupes d'actionnaires se partagent la propriété: le Fonds de Solidarité de la F.T.Q., une entreprise américaine du même secteur (Indeck) et un groupe formé de dirigeants de l'entreprise. En plus de l'usine de Saint-Hyacinthe, cette entreprise comprend un département de service situé à Montréal et de nombreux points de vente répartis en Amérique du Nord. Ses revenus oscillent autour de 45 millions \$ et proviennent pour l'essentiel du marché américain. L'entreprise compte approximativement 300 employés,

mais l'importance de sa main-d'œuvre diminue à certaines périodes de l'année. Seule l'usine de Saint-Hyacinthe constitue le cas proprement dit, cas qui sera désormais désigné par les termes Volcano, entreprise ou usine.

La totalité de la main-d'œuvre de même que la direction regroupe des francophones. Les travailleurs de la production sont affiliés au syndicat de la C.S.N. depuis l'investissement du Fonds de solidarité dans l'entreprise en 1994. La syndicalisation des travailleurs était une condition à l'investissement du Fonds de solidarité. Les travailleurs de l'usine étaient sans syndicat depuis la faillite de l'entreprise en 1989. Ils avaient par contre été syndiqués de 1942 à 1989, tandis que les travailleurs des bureaux l'ont été de 1968 à 1989.

Nos recherches antérieures ont effleuré la période contemporaine de l'histoire de Volcano, suffisamment du moins pour voir s'implanter, à la suite de la faillite de 1989, de nouvelles pratiques de gestion inspirées par la vogue de la culture d'entreprise. L'arrivée du Fonds de solidarité en 1994 consolide la pertinence de ce cas dans l'étude des pratiques économiques contemporaines qui sont, comme le montrent diverses études, marquées par le partenariat et la concertation entre les différentes parties de l'entreprise.

Cependant, les études antérieures visaient essentiellement à saisir la transformation des pratiques économiques des francophones à la suite de l'intervention économique de l'État. Volcano était représentative de ces transformations sur ce point précis qu'elle illustre le passage d'une entreprise familiale à une entreprise moderne, passage facilité par la nationalisation de l'entreprise. De nouvelles conditions permettent de fonder dans la présente recherche la représentativité de l'entreprise. Volcano est représentative de la transformation récente et en cours des pratiques économiques des francophones au Québec parce qu'elle constitue un laboratoire permettant d'observer l'émergence de la forme partenariale des pratiques économiques de même que l'émergence d'une culture d'entreprise. Depuis sa faillite en 1989 et, particulièrement, depuis l'arrivée du Fonds de solidarité, Volcano

constitue un échantillon représentatif des transformation des pratiques économiques. Il sera donc possible de saisir ces dernières grâce à l'étude du cas Volcano.

### **4.3. Les méthodes de recueil et d'analyse des données**

L'étude de cas de Volcano a été menée selon deux méthodes de collecte de données, à savoir l'entrevue auprès d'employés et de dirigeants de Volcano et du Fonds de solidarité, de même que le dépouillement des archives de l'entreprise et du syndicat. Les données recueillies ont ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu. Ces méthodes seront présentées en mettant en relief leur apport spécifique dans l'analyse de l'organisation du procès de travail.

#### **4.3.1. L'entrevue**

L'entrevue consiste avant tout en une interaction entre le chercheur et l'informateur (Lieberherr, 1983). À partir d'un schéma préalable (voir annexe A), nous avons réalisé des entretiens semi-directifs sur des thèmes précis, tout en laissant la possibilité à l'informateur d'apporter des informations qui lui semblaient pertinentes, même si elles débordaient des thèmes prévus dans le schéma d'entrevue. L'entrevue semi-directive peut donc laisser place à des points de discussion qui n'apparaissent pas dans le schéma et suggérer de ce fait de nouvelles pistes de recherche. Si bien que ce schéma peut évoluer tout au long des entretiens en fonction des informations recueillies. Il évolue par ailleurs selon les informateurs rencontrés qui apportent un point de vue spécifique à leur position dans l'entreprise. Définie dans une forme générale, le schéma d'entrevue s'ajuste donc en fonction du statut des informateurs dans l'organisation du procès de travail et des pistes nouvelles de recherche dégagées au fil des entretiens.

Quant au nombre d'entretiens à réaliser, il importe de rappeler qu'au cours de notre recherche antérieure, une quarantaine d'entretiens et de nombreuses archives ont permis de reconstituer le déroulement des opérations de production, les dispositifs physiques des lieux

de production, les moyens de production impliqués dans la fabrication des chaudières industrielles (Forgues, 1994). L'analyse peut donc prendre appui sur les résultats de la recherche antérieure, puisque le procès de travail en lui-même n'a guère subi de changements. L'analyse pourra donc porter principalement sur les changements survenus dans la façon d'organiser ce procès de travail. Dans le cadre de la présente thèse, 26 entrevues ont donc suffi à porter au jour les formes que prend l'organisation du procès de travail dans la montée de la culture d'entreprise et du partenariat (voir annexe B).

Le choix des informateurs résulte d'une stratégie visant à saisir l'organisation du procès de travail dans toutes ses dimensions. Autrement dit, l'éventail des informateurs doit couvrir la diversité des positions qu'occupent les employés dans l'entreprise afin d'avoir une vue de cette organisation dans sa totalité. Certains informateurs sont des employés de la production (soudeur, assembleur), d'autres travaillent à la conception (ingénieur, dessinateur, technicien), d'autres enfin ont un emploi à la gestion (comptable, acheteur, gérant de crédit, expéditeur, magasinier) et à la direction (président, directeur) de l'entreprise. Des informateurs interviennent dans la négociation des conventions collectives de travail et leurs propos donnent l'occasion de saisir les relations entre la direction et les employés.

Avec la permission des informateurs, la majorité des entretiens ont été enregistrés sur magnétophone. L'avantage de pouvoir les enregistrer est, qu'en ne risquant pas de manquer de noter certaines informations, les chercheurs peuvent se concentrer plus librement sur le déroulement des entretiens. Une fois enregistrés, les entretiens ont ensuite été transcrits sur un support informatique Macintosh. Cela a permis de traiter les données et de conserver en mémoire chaque extrait découpé en fonction des dimensions empiriques. Ce découpage sur support informatique, en remplacement des outils traditionnels que sont la colle et les ciseaux, assure une économie de temps et une flexibilité incomparable dans le traitement des matériaux. Si un tel logiciel possède un avantage indéniable, il reste néanmoins que le travail d'analyse est toujours le fait des chercheurs.

### 4.3.2. Le dépouillement des archives

Nous avons approfondi l'étude de l'organisation du procès de travail par une analyse des archives de l'entreprise et du syndicat. Un premier tri a été fait en vue de garder les archives les plus pertinentes pour l'objet d'étude visé. Elles peuvent receler de nombreuses informations qui n'apparaîtront pas au cours des entrevues. De plus, les archives ont l'avantage de fournir des détails précis sur les dimensions empiriques de l'organisation du procès de travail et de pallier aux insuffisances de la mémoire des informateurs. Les principales archives qui ont été dépouillées sont groupées dans cette liste:

- Comptes rendus des assemblées de la haute direction de Volcano (période SGF);
- Études sur Volcano faites par des firmes-conseils (période SGF);
- Études internes de Volcano;
- Journal de l'entreprise;
- Livre des procès-verbaux des assemblées syndicales (période SGF);
- Rapports annuels (Fonds de solidarité); etc.<sup>3</sup>.

Comme le mentionne Ramognino (1992), il importe de noter que les archives représentent un matériau déjà construit. En d'autres mots, le chercheur n'a pas participé à leur constitution. Il doit donc tenir compte du contexte qui entourait leur constitution sachant qu'il découle d'enjeux sociaux: «le matériau en question est, en effet, élaboré dans des conditions particulières pour une finalité donnée: il participe en quelque sorte des enjeux qui se nouent autour de leur constitution...» (Ramognino, 1992: 57). De ce fait, le chercheur ne doit pas se borner à épouser simplement le point de vue exprimé dans les matériaux; il doit établir la relativité de ce point de vue en fonction des enjeux qui entourent leur élaboration.

---

3 L'accès aux documents écrits est devenu plus limité depuis la privatisation de l'entreprise. Les rapports annuels de l'entreprise depuis sa privatisation et certaines études internes n'ont pu faire l'objet d'une analyse.

Dès lors, le matériau constitue une source d'information qui révèle, au-delà de son contenu manifeste, le contexte social de sa production.

Par exemple, les conventions collectives comportent de nombreux renseignements notamment sur la répartition du travail (la division du travail, la mobilité des employés au sein de l'entreprise, les qualifications requises pour chaque poste de travail, les conditions d'embauche, de promotion ou de mise à pied), les relations de travail (procédures à suivre pour régler les conflits), sur la reconnaissance des parties patronales et syndicales, etc.

Autre exemple, les rapports externes ou internes effectués pour résoudre des problèmes de gestion et améliorer la rentabilité de l'entreprise ont l'intérêt, par leur analyse, de révéler l'organisation du procès de travail à la lumière de ses problèmes et de ses limites. Ces études peuvent également révéler le mode et le degré d'intégration de la technologie (informatique ou autre) au sein de l'entreprise, la qualité des relations de travail, le climat de travail et l'engouement pour certaines pratiques de gestion (comme la culture d'entreprise et la gestion participative).

Dernier exemple, les rapports annuels du Fonds de solidarité fournissent de nombreuses informations sur ce qui motive l'intervention du Fonds et son rôle dans les entreprises. Ces rapports indiquent généralement les objectifs poursuivis et les moyens privilégiés qui sous-tendent l'intervention du Fonds de solidarité. Par ailleurs, les rapports annuels de Volcano comportent aussi de nombreuses informations sur la composition et la disponibilité du capital, la vision stratégique des hauts dirigeants et sur les aléas qui ont marqué la vie de l'entreprise.

## **5. Conclusion**

En résumé, la collecte et l'analyse des données s'effectuent selon les dimensions constitutives de l'organisation du procès de travail présentées au chapitre II. Pour employer une image, ces dimensions constituent un tamis qui permettra de filtrer les informations

pertinentes pour la description et la compréhension de l'organisation du procès de travail. C'est en fonction de ces dimensions qu'a été défini le schéma d'entrevue.

L'analyse de contenu vise à porter au jour la logique sociale qui concourt à la construction des matériaux, que ces derniers prennent la forme de discours ou de documents écrits. C'est le moment de l'objectivation sociologique de la réalité qui, en prenant appui sur une compréhension du sens commun, doit déboucher sur une connaissance théorique de l'organisation du procès de travail, puis des rapports de production. Cette connaissance sera obtenue par une analyse des dimensions de l'organisation du procès de travail. Cette analyse doit révéler les propriétés sociales des actions et de leur coordination au sein de l'organisation du procès de travail. La compréhension de cette organisation débouchera sur la définition des rapports sociaux de production qui sont proprement explicatifs de l'action et de sa coordination. La forme sociale des pratiques économiques sera alors éclairée de cette définition des rapports sociaux de production.

Ayant ainsi présenté le cadre théorique, au chapitre précédent, et méthodologique de la présente recherche, nous pouvons maintenant mener l'analyse des données.

## **CHAPITRE IV**

### **L'ANALYSE DE L'ORGANISATION DU PROCÈS DE TRAVAIL**

## 1. Précision de l'objet d'analyse

L'objectif de ce chapitre est de porter au jour l'organisation du procès de travail au sein de l'entreprise Volcano à travers une analyse de la division du travail, des relations de travail et de la gestion de la production, qui vise à révéler le mode de coordination de l'action qui sous-tend l'organisation du procès de travail<sup>1</sup>. Plus précisément, l'analyse démontrera, selon les termes de Habermas, comment les ressources du monde vécu (culture, personnalité et société) et du système (médium de l'argent et du pouvoir) interviennent dans le mode de coordination de l'action au sein de l'organisation du procès de travail. Il sera alors possible de déterminer si la coordination de l'action se détermine en fonction de structures normatives qui se définissent au sein d'activités communicationnelles ou si elle se détermine en regard des médiums systémiques qui ont relégué à la marge le monde vécu.

L'analyse de l'organisation du procès de travail sera menée dans ce chapitre par la description des différents points de vue exprimés par les informateurs et les archives dépouillées. La présente analyse consiste en une déconstruction des matériaux qui sera suivie, dans le chapitre suivant, par leur reconstruction sous l'angle de l'organisation du procès de travail dans le giron d'une théorie sociologique des rapports sociaux apte à expliquer la forme que prend cette organisation.

## 2. Les principales étapes de la production d'une chaudière

Dans cette partie, il s'agit d'offrir dès le départ une image de la chaîne d'opérations au sein de laquelle sont produites les chaudières de Volcano. Le lecteur aura ainsi une idée de la chaîne d'opérations du procès de travail et de certaines contraintes pesant sur l'organisation

---

1 L'organisation du procès de travail ne se réduit pas au mode de gestion et d'organisation que tentent d'appliquer les dirigeants de l'entreprise. Cette analyse ne consiste donc pas seulement à saisir les principes de gestion promus par la direction de l'entreprise, mais beaucoup plus largement, à saisir la forme concrète de l'organisation du procès de travail au sein de l'entreprise, forme qui peut échapper à l'emprise de la direction de l'entreprise.

de cette chaîne d'opérations. Cette présentation suppose déjà une certaine analyse des matériaux, mais chacun des éléments constitutifs de l'organisation du processus de travail sera repris dans le détail par la suite.

### 2.1. Le produit et les services

Volcano fabrique des chaudières qui fournissent de la vapeur et de la chaleur dans les bâtiments publics et industriels. Une gamme de chaudières est disponible selon leur capacité à fournir de la chaleur et de la vapeur et selon les matériaux thermiques employés (bois, électricité, huile ou eau). Depuis les années 1960, le produit ne s'est guère transformé, hormis certains ajustements liés au changement de matériaux thermiques. Cependant, les contrôles électriques ont connu une évolution qualitativement importante. Ces contrôles fournissent une masse d'informations sur le fonctionnement de la chaudière, qui permet d'orienter son opération, son entretien et sa réparation en cas de bris.

Chaque produit se fabrique selon un modèle de base standard, mais répond à des exigences spécifiques selon l'emplacement éventuel de la chaudière et les besoins particuliers du client. Cette particularité des produits de Volcano a des répercussions sur la production. Cela réduit fortement les possibilités d'une production en série ou à la chaîne, de même que la production à l'avance d'une certaine quantité de chaudières. Ne sachant pas à l'avance sa forme finale, on ne peut produire que les chaudières qui ont fait l'objet de commandes fermes.

R. On a rien comme tel à la chaîne, parce qu'on peut partir une bouilloire de 50-60-70 forces, mais on fait pas des bouilloires pour les mettre en magasin et les vendre. On vend avec des contrats. Le gars en veut tant d'une sorte, tant de l'autre sorte. Ce qu'on fabrique ici, c'est tout vendu. On peut pas en fabriquer 10 pareilles, pis on va les mettre en inventaire. Ça serait l'idéal, parce que le coût serait peut-être moindre au bout, par contre, t'as tout l'inventaire à supporter (entrevue no 4, directeur technique)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Les réponses des informateurs sont désignées par la lettre R en début de citation. Les questions du chercheur sont désignées par la lettre Q. La liste en annexe B présente les informateurs.

Volcano fournit également des services d'entretien et de réparation pour les chaudières qu'elle vend et même pour celles de ses concurrents. Elle a plusieurs bureaux de services qui couvrent l'ensemble du territoire canadien.

En vue de mieux occuper le marché, Volcano offre maintenant, de concert avec un partenaire économique spécialisé dans les systèmes de refroidissement, un programme de gestion des bâtiments qui assure l'entretien de toute la climatisation (tant la chaleur que le refroidissement et la ventilation) des bâtiments. Ce programme donne lieu à des contrats qui s'étalent sur plusieurs années. Cela permet une meilleure planification des heures travaillées par année, en plus d'élargir, grâce à ce partenariat économique, la gamme des services offerts. Cela constitue donc une stratégie pour élargir le marché de Volcano et mieux planifier la production.

Depuis l'arrivée de l'actionnaire américain Indeck en 1993, les produits de Volcano s'écoulent également sur le marché américain. Volcano a dû développer un nouveau produit pour ce client actionnaire qui achète une part importante de la production de Volcano. Nous verrons plus loin que Volcano a connu des problèmes importants dans le développement de ce nouveau produit.

## **2.2. La production d'une chaudière**

Le contrat est le point de départ de la production d'une chaudière. À partir du contrat se met en branle la planification de la production. Sur le contrat, sont portées toutes les caractéristiques techniques de la chaudière, de même que la date de livraison et son prix. Ce contrat constitue donc un document qui comporte de nombreuses indications et contraintes à respecter au cours de la conception et de la fabrication du produit.

On parle ici de gestion par projet qui s'établit ainsi en regard de ces premières données. Ceux qui participent à la rédaction du contrat doivent posséder une compétence technique suffisante pour prendre en compte les contraintes techniques de production. Or

souvent les vendeurs, afin d'obtenir le contrat de vente, font fi de ces contraintes et fixent des délais de livraisons trop serrés pour les intervenants directs et indirects de la production.

Cela entraîne des répercussions directes sur la production.

R. On a eu un meeting la semaine passée. On nous disait qu'il y avait un problème de communication entre la gestion de projets et les ventes. [J'ai demandé:] «C'est quoi le problème? On comprend pas pourquoi vous pouvez pas livrer à temps... Souvent vous nous donner des délais de livraison qui ne sont pas faisables. Vous devriez vérifier avec nous autres avant de promettre au client.

— Ah! Quand c'est *hot*, t'es sur le coin de la table, le gars va signer, tu lui donnes une date.

— C'est ça. Après ça tu te demandes pourquoi t'es deux mois en retard.»

C'est pas un problème de communication. La décision qui a été prise c'est de transférer cette partie de gestion-là aux ventes (*rites*). Les ventes vont continuer dans leur zone grise un peu plus loin (no 2, gérant de projets)<sup>3</sup>.

Une fois que le contrat est signé, une copie est envoyée à un gérant de projets qui doit enclencher et suivre la conception de la chaudière. La conception consiste, pour l'ingénierie, à produire les calculs nécessaires qui établissent les dimensions des matériaux requis selon les capacités de la chaudière, de même que les dessins de l'ensemble des composantes de la chaudière.

R. On commence par faire les dessins de soumission. Un coup t'as le contrat, t'es obligé de refaire un peu ton design, de l'adapter à l'endroit de l'installation. En parallèle, tu commences le dessin de production pour acheter le matériel... T'as des délais souvent de 24 semaines, mais dans 24 semaines, dans la majorité du temps, t'as huit semaines où tu peux pas rien faire parce que ça prend huit semaines pour avoir ton matériel. T'as des calculs à faire, t'as des ingénieurs qui vont calculer les performances, qui déterminent les dimensions finales de la chaudière en respectant les données du client. Tout se fait en parallèle, tout le monde se suit, tout le monde s'attend. Quand une commande arrive, on a un meeting avec le gérant de projets, qui a fait une ébauche en partant, s'il y a des points qui sont spécial, c'est lui qui va les déterminer. Nous autres on a une feuille de route, pis on part avec ça. Le dessinateur sait où est-ce qu'il s'en va, il a tous les points qui sont standard, ceux qui sont spéciaux...

Q. Il faut faire un projet de dessins pour chaque vente?

<sup>3</sup> Ici, l'informateur reproduit le dialogue qui s'est déroulé lors du meeting. Le dialogue apparaît à l'intérieur des guillemets, tandis que les tirets marquent l'alternance de la prise de parole entre les interlocuteurs qui ont participé à ce dialogue.

R. Pratiquement (no 3, directeur du département de dessin).

Ces dessins sont par la suite envoyés au responsable du département des achats qui doit fournir les matériaux pour la fabrication de la chaudière selon le délai requis. Simultanément, ces dessins sont expédiés au responsable du département de planification dont la fonction consiste à insérer le projet parmi les projets déjà amorcés en usine. Il établit des feuilles de route selon une estimation du temps pour l'obtention des matériaux requis via le département des achats, puis établit très précisément les opérations qui entrent dans la fabrication de la chaudière. Une fois ce découpage effectué, le responsable de la planification prend pour point de départ la date de livraison et remonte dans le temps en intégrant dans le calendrier toutes les opérations prévues. En remontant ainsi, il obtient la date du début de la fabrication pour chaque chaudière. Une feuille de route est produite pour chaque chaudière. La fonction du responsable de la planification se fixe ainsi.

R. Je reçois les dessins de l'*engineering*, je regarde les dessins, j'écris une feuille de route sommaire avec le numéro de fabrication de l'appareil, les quantités, le dessin, pis où il a besoin de passer. Dans l'usine, on a des postes de production qui sont numérotés, avec le dessins que j'ai, je le sais où qu'il a besoin de passer... Notre feuille de route peut aider aussi un ouvrier. Quand un ouvrier a fini tel poste, il voit le suivant, il fait envoyer son matériel à l'autre poste, à l'opération suivante. Cette feuille-là, le contremaître en tient compte dans sa section. Quand la job est finie, il signe et nous retourne la commande. Là on dit que c'est fait à 100 %. Dans l'ordinateur, c'est sur réseau, le gérant de projets qui est concerné ou n'importe qui, peut s'en aller dans le réseau pis dire: «bon, j'ai tel job à suivre, je vais aller voir où c'est rendu ce matin.» Il voit que telle pièce est peut-être rendue à la soudure. Il voit comment son projet a évolué à chaque jour. On fait des *up-date* à chaque jour...

Une feuille de route sommaire, c'est pour chaque dessin. Dans l'ordinateur t'as tous les dessins d'une job. À mesure que j'é mets le dessin, je vais dans l'ordinateur, je donne le numéro de commande et je mets le dessin à côté. Ça veut dire qu'il est en usine (no 11, chargé de la planification).

Une fois que la feuille de route pour une chaudière est complétée du début de sa fabrication jusqu'à la fin, le responsable de la planification divise cette feuille par semaine de travail. Pour chaque semaine, le planificateur établit l'ensemble des opérations à effectuer

pour chaque projet. La feuille de route indique les opérations à exécuter, de même que le temps de leur exécution pour chaque chaudière dans une semaine déterminée. C'est au contremaître que parviennent les feuilles de route où sont fixées les opérations de son département et, sur cette base, la tâche de décider du moment pour effectuer chaque opération, en considérant le délai prescrit et la disponibilité de ses employés.

Le contremaître reçoit donc les feuilles de route avec les dessins nécessaires pour la réalisation des différents projets. En fonction des contraintes de temps et de matériaux disponibles, il doit répartir le travail entre ses employés. Il s'assure également que le matériel de production est arrivé en usine selon les délais prévus afin de commencer les travaux. Il voit en outre à ce que le matériel acheté pour un projet précis est bien utilisé à cette fin. Entouré de ses chefs d'équipe, qui sont des employés syndiqués, le contremaître répartit le travail.

La première étape de la fabrication est le département de traçage où se préparent les pièces qui seront assemblées. Au sein de ce département, à l'aide des machines appropriées, on effectue le pliage et le découpage (traçage) des pièces. Cette étape terminée, les pièces sont envoyées au département d'assemblage où elles sont assemblées et soudées. Le département d'assemblage se divise en deux: dans la première section, on assemble les chaudières à basse pression, tandis que dans la seconde, on assemble les chaudières à haute pression. La soudure est une opération importante de l'assemblage. Selon la pression de la chaudière, la compétence exigée du soudeur varie: les chaudières haute-pression exigeant des qualifications particulières de la part des soudeurs. La dernière étape de fabrication est la peinture des chaudières sous la couleur de Volcano. Le travail des soudeurs et assembleurs s'établit avec le contremaître. La dernière étape est la livraison de la chaudière, soit en camion, soit en train. L'installation des chaudières est exécutée par les employés du service qui veillent au bon fonctionnement de la chaudière en plus d'effectuer, au besoin, les ajustements nécessaires.

### 3. L'organisation du procès de travail à Volcano

Cette brève présentation du procès de travail et de son organisation offre au regard du lecteur ce qui sera l'objet de l'analyse qui peut être enclenchée dès à présent.

La présentation portera essentiellement sur la division du travail, les relations de travail et la gestion de la production. Chacun de ces points se subdivise également en d'autres points. La gestion comprend les activités qui visent expressément à mettre en forme le procès de travail au sein de l'entreprise. Ce sont donc les projets mis en œuvre par les gestionnaires en vue d'établir le déroulement des opérations. La gestion et l'organisation du procès de travail ne sont pas synonymes, car entre le projet des gestionnaires d'organiser le procès de travail et son organisation concrète un écart existe. L'organisation du procès de travail traduit les conditions réelles et concrètes à partir desquelles s'établit le procès de travail. L'analyse de cette organisation prend donc en compte le décalage entre la vision et le projet de gestion mis de l'avant dans l'entreprise et le mode de coordination concret qui soutient le procès de travail.

L'analyse de la gestion porte sur les activités au sein de l'entreprise qui visent expressément la mise en forme du procès de travail. Comment dans l'entreprise décide-t-on de la forme que prendra le procès de travail et quelle approche oriente la gestion? Telle est l'objet de l'analyse de cette dimension. La division du travail concerne la répartition des travailleurs et des dirigeants dans le procès de travail. Son analyse touche les ressources humaines et leurs compétences, la formation, la hiérarchie dans l'entreprise, la mobilité des travailleurs et des dirigeants, de même que les tâches et les fonctions prévues pour les travailleurs et les dirigeants. Les relations de travail renvoient principalement aux interactions entre les travailleurs et les dirigeants qui visent à fixer les conditions de travail et à régler les conflits survenant au cours de la production. Leur analyse porte sur la nature des conflits centraux et récurrents au sein de l'entreprise, les modalités de leur résolution, les négociations collectives, le climat de travail.

Avant de procéder à l'analyse de l'organisation du procès de travail, une brève présentation sera faite des forces productives afin de dégager le contexte technique dans lequel s'organise le procès de travail de même que l'appréciation normative des employés à leur égard.

### **3.1. Les forces productives**

Selon la perspective habermassienne adoptée dans cette recherche, les forces productives n'interviennent pas directement dans les activités communicationnelles, mais dans les activités de travail qu'exercent les individus sur la nature (ou la matière). Ce sont plutôt les ressources du monde vécu et les médiums systémiques qui sont mobilisés au sein des activités communicationnelles afin de coordonner les actions des individus entre eux. Le procès de travail s'organise donc au sein d'activités communicationnelles.

Cependant, même si les forces productives débordent de l'objet d'analyse proprement dit, sa présentation demeure pertinente, car si la façon dont on organise le procès de travail se détermine immédiatement selon les structures normatives et les médiums systémiques, elle doit inévitablement, quoique indirectement, prendre en compte les contraintes techniques que posent les forces productives. Cela a été clairement indiqué au chapitre II. Par ailleurs, leur analyse, à travers le discours des informateurs, est révélatrice du statut normatif que possèdent les forces productives chez les employés. Cette analyse révèle ainsi les conditions normatives au sein desquelles se déroule le développement des forces productives.

#### **3.1.1 La disposition physique des lieux de production**

Les contraintes que pose la disposition physique des lieux de production ressortent clairement d'un rapport réalisé par le directeur technique de Volcano, dont l'embauche récente visait à revoir l'aménagement physique de l'usine et la séquence des opérations de fabrication. Au moment de l'entrevue, cet informateur était sur le point de déposer son rapport, assorti de diverses recommandations en ce sens.

Q. Ça été quoi votre diagnostic de votre étude dans l'usine?

R. Il y a beaucoup de perte de temps. On a des ponts roulants pour le transport des pièces, parce que la majorité des pièces doivent être transportées par le pont roulant. Il y a beaucoup de perte de temps avec ça. Aussi, on arrive à une station où on fait une pièce, pis l'opération suivante est à l'arrière, il faut qu'elle retourne au traçage, après ça, il faut qu'elle revienne en avant... C'est pas une chaîne. Ce que je regarde, c'est d'essayer de placer les opérations dans un ordre séquentiel pour qu'on avance tout le temps, au lieu de se promener. Puis l'autre affaire, c'est que le gros du matériel rentre d'un côté pour sortir de l'autre. Imagine toi le transport que ça fait. Quand le gars part avec une grosse pièce pis qu'il faut qu'il la ramène à l'autre bout pour la mettre sur un camion, là, il dérange bien du monde (no 4, directeur technique).

Il y a donc un problème dans la circulation des pièces en usine, car elles font un va-et-vient qui, en plus d'engendrer des pertes de temps, peut nuire aux autres projets en chantier. Par exemple, à la dernière étape de la production, la chaudière doit revenir à son point d'origine pour être déposé sur le camion ou le train qui la livrera. Les coûts impliqués constituent un frein à l'aménagement des lieux qu'appelle de ses vœux le directeur technique.

R. On essaie de réaménager ça, parce qu'on a besoin d'espace dans la grosse partie pour faire de la grosse bouilloire. Ça prend de l'argent, 350 000 \$ pour réaménager ça, mais ils n'ont même pas 5¢ (*rires*) (no 20a, traceur).

Il semble que seules les solutions qui n'entraînent pas de coûts élevés seront favorisées.

R. Je sais que dernièrement, en fin de compte, [le directeur technique] disait qu'il y avait pas grand chose qui était pour changer. Il était pour changer quelque chose, mais pas aussi grandiose qu'on pensait. Parce qu'encore là, il s'en aperçoit vite, c'est bon quand quelqu'un vient de l'extérieur, il a des idées, mais ça demande des coûts d'argent, ça demande des investissements. La compagnie, on pense qu'elle passe une période difficile, parce que, au niveau liquidités, ç'a toujours été un problème à Volcano, le *cash-flow* (no 21, contremaître).

Nous reviendrons plus loin sur ce problème de manque de capitaux qui vient limiter la révision de l'aménagement de l'usine. On doit toutefois noter que les employés doivent composer avec des contraintes spatiales importantes dans la fabrication des chaudières. Une meilleure disposition spatiale pourrait améliorer sensiblement la circulation des pièces au sein de l'entreprise.

### 3.1.2. Les moyens matériels de production

Dans l'usine, plusieurs outils et appareils technologiques interviennent dans la fabrication des chaudières. Au département de traçage, on retrouve des machines-outils qui percent les matériaux, qui plient et qui coupent les pièces de métal et qui pressent les matériaux. Ces machines servent à la préparation et à la fabrication des pièces qui entrent dans la composition d'une chaudière. Certains de ces appareils, notamment la machine à tracer, sont assistés d'une technologie informatique qui permet de les programmer à partir de la salle à dessin selon les dimensions requises. Ces appareils du département de traçage ne se déplacent pas au sein de l'usine. Ils correspondent à des postes fixes de travail dans l'usine.

Au département d'assemblage, nous retrouvons principalement des machines à souder, dont certaines peuvent également être programmées afin de déterminer l'intensité et le temps de soudure en fonction de certains paramètres. Les soudeuses peuvent être déplacées dans l'usine. Au département de peinture, nous retrouvons des compresseurs fonctionnant à jet sous pression. Pour transporter les pièces d'un département à un autre, il existe deux ponts roulants fixés au plafond. Ces ponts comprennent un système automatique pourvus de leviers par poulies qui peuvent être manœuvrés à partir d'une manette de contrôle.

Plusieurs employés affirment que les moyens de production de Volcano, quoique satisfaisant les exigences de la fabrication, sont désuets sur le plan technologique.

Q. Comment vous avez trouvé ça, la machinerie dans l'entreprise?

R. Pas mal arriéré. C'est pas à jour, pis c'est pas entretenu. Ils vont réparer quand ça casse. Il y a rien de moderne. Il y a pas grand chose de numérique (no 17, assembleur-soudeur).

---

R. Ils n'ont jamais investi ben ben dans l'équipement. C'est assez vieux (no 20a, traceur).

---

R. Ça a pas changé tellement, la technologie. Ce qu'on utilisait autrefois pour fabriquer les chaudières, c'est encore pas mal le même

outillage qu'on utilise. Certains outils se sont perfectionnés un peu, mais en général, ça se fait de la même façon (no 23, contrôleur de la qualité).

Les informateurs pensent que les dirigeants de Volcano n'investissent pas suffisamment pour moderniser les moyens de production, alors que ce serait souhaitable et même rentable selon eux. Par exemple, il serait possible d'acheter une plieuse de tubes automatiques, au coût de 200 à 300 000 \$, qui pourrait faire le travail des trois plieuses qui existent actuellement à Volcano (rapporté par l'informateur no 3, directeur du département des dessins). Cet autre informateur affirme également que le remplacement de certains appareils serait rentable.

Q. Est-ce que c'est des machines de pointe?

R. Non. Du point de vue outillage, ils n'ont pas investi beaucoup les dernières années. La machinerie c'est pareil... Ça fait qu'on a beaucoup de maintenance à faire pour entretenir des choses comme ça. C'est pour ça qu'on a un niveau de maintenance qui est assez élevé... Moi dans mon rapport c'est bien clair: «il va falloir que vous regardiez votre machinerie pour la renouveler»... J'ai fait des études depuis que je suis arrivé dans le perçage des pièces. Il y a des pièces qu'on a 1800 trous à faire sur la même pièce, des trous de 2 1/32 pouces. Les gars passent avec trois opérations pour faire ça. Ça prend de quatre à six minutes par trou. Normalement, on devrait être capable de couper le temps en deux. Si tu figures six minutes par trou avec 1800 trous, ça commence à faire du temps. Ta pièce, au lieu de l'avoir six jours sur ta machine, tu vas l'avoir juste trois jours. Ça vaut la peine d'investir. Au bout de la *run*, tu vas être plus concurrentiel. Le client ce qu'il regarde aujourd'hui, il place une commande, puis il veut savoir quand est-ce qu'on peut lui la livrer (no 4, directeur technique).

Il semble donc que l'innovation technologique des outils et des machines impliqués dans la production soit devenue nécessaire pour que Volcano soit concurrentielle. Cela permettrait de gagner du temps et de réduire les coûts liés à l'entretien et à la réparation des appareils, de même que ceux qui sont liés à certaines opérations de fabrication de la chaudière. Or, malgré ses recommandations, le directeur technique reste peu confiant en ce qui regarde l'innovation technologique.

R. [Les employés] ont bien confiance pour qu'il y ait quelque chose qui se passe. Mais comme je dis aux employés, il faut pas s'attendre à

ce que demain on va acheter de la machinerie neuve (no 4, directeur technique).

Deux points de vue se dessinent donc sur la question de l'innovation technologique: celui de la direction, qui refuse d'investir dans les moyens de production, faute de capitaux, et celui des employés qui souhaitent, pour des motifs de productivité et de rentabilité, que la direction investisse dans les moyens de production.

Volcano connaît néanmoins une innovation technologique, mais cette dernière semble découler de circonstances contingentes, l'obligeant à investir à ce niveau. Par exemple, c'est à la suite d'un contrat avec un client, que Volcano a dû et a pu investir dans les appareils de soudage informatisés.

Q. Est-ce que c'est une technologie de pointe à Volcano?

R. Ils ont acheté des nouvelles machines dans le temps des cheminées [contrat avec un client], des super belles machines à souder, assez performantes, digitales, tu peux même rentrer une disquette et programmer la machine. C'est une machine sur roulettes. Il y a beaucoup de vieilles machines aussi, mais les vieilles machines vont bien aussi (no 9, soudeur-assembleur).

---

R. Pis l'investissement dans la bâtisse même, dans la machinerie, il s'en fait pas réellement. Il va s'en faire, si tu pognes un contrat le moins important, pis t'as la chance d'aller t'acheter un outillage qui se paie à même le contrat. Là, ils vont y aller, mais c'est à la dernière limite. Mais penser d'avance... (no 21, contremaître).

Il est pertinent de relever qu'une partie de la production et de l'amélioration des moyens de production est le fait de l'ingéniosité et de l'initiative des employés.

R. Dans ce type d'ouvrage-là, il faut que tu te fabriques souvent des outils, des patentes, pour faire faire ton ouvrage. Il y a beaucoup d'outils qui s'achèteront pas sur le marché. Ça existe pas. Si tu vas dans un autre type d'ouvrage, là, tu peux avoir les outils faits d'avance pour acheter, mais comme nous autres, il faut que tu les fasses toi-même, ça existe pas.

Q. C'est quel genre d'outils?

R. Des choses pour placer tout le matériel à sa place, pour tirer sur un bord ou tirer sur l'autre, il y a beaucoup d'affaires, c'est assez long à énumérer (no 17, assembleur-soudeur).

Cette contribution à l'innovation des moyens de production de la part des employés sera également compromise, car peu encouragée par la direction. En effet, cet informateur a souvent des idées pour améliorer les moyens de production et les méthodes de travail. Il les garde désormais pour lui, car il ne sent pas que la direction favorise ce genre d'initiatives.

R. Je fais mon affaire, pis ils s'arrangent. Des patentes à inventer, des machines, j'en ai des idées dans tête, j'en ai vu ailleurs, ça donne absolument rien. Je me suis battu un an de temps pour avoir des *racks* à tubes, ça sauvait du temps, ça sauvait de l'argent à la compagnie. Tant que j'ai pas pu prouver à la compagnie que c'était rentable... Il y a des contremaîtres qui l'ont demandé pis qu'ils l'ont jamais eu ça. En dernier, j'ai prouvé que c'était dangereux, que ça causait des accidents, des maladies professionnelles à long terme, là, ils se sont réveillés. Ça a pris un an. Ils ont jamais d'argent pour les choses comme ça, mais ils en ont pour d'autres choses. Ils en ont pour des voyages de pêche, pour des voyages de chasse, des chars neufs, ça, ils en ont (no 17, assembleur-soudeur).

Ainsi, à défaut de sentir un appui en ce sens, cet employé cessera de contribuer à l'amélioration de ses moyens de production. Cela exprime sans contredit deux visions différentes de l'innovation des moyens de production et de la participation des employés à cette innovation.

Si les ressources physiques et techniques présentes au sein de l'entreprise semblent répondre aux besoins de la production, elles semblent moins répondre aux exigences économiques découlant de la concurrence, soit la rentabilité et les coûts de production. Le constat posé par les employés sur la déficience de ces ressources manifeste une préoccupation à l'égard de la réussite économique de l'entreprise. Cette préoccupation renvoie ainsi à un système normatif qui favorise l'innovation technique.

### **3.2. La division du travail**

#### **3.2.1. La formation et les compétences des employés**

Le nombre des employés de l'usine de Volcano varie selon les aléas de la production, tandis que dans les bureaux, le nombre d'employés est beaucoup plus stable et oscille autour de 70. Les employés disent que le cycle de la production est saisonnier, l'hiver étant la période creuse. Cela s'explique par le fait qu'en hiver, on ne procède pas à l'installation des chaudières. Au sein de l'usine, il existe un groupe d'une cinquantaine d'employés qui ne subissent pas les effets du cycle saisonnier de la production. C'est le noyau stable des employés. Autour de ce noyau, gravitent jusqu'à 150 autres employés. Avec 200 employés en usine, l'entreprise atteint sa capacité maximale de production.

Du fait de ce cycle saisonnier, il existe un fort roulement de personnel à Volcano. Ce sont principalement les assembleurs et les soudeurs qui sont touchés par ce roulement. Ce fort roulement engendre un certain nombre de contraintes qui doivent être considérées dans la gestion de l'entreprise. Par exemple, le problème du recrutement se pose régulièrement à Volcano. Il s'effectue à partir d'une liste de rappel dressée par ordre d'ancienneté. Le problème de la formation est également récurrent, puisqu'on embauche souvent de nouveaux employés qui ne connaissent pas les procédés de fabrication spécifiques aux produits de Volcano.

**Q.** Il y a une partie de la formation qui se fait en entreprise?

**R.** Nous autres ici, on peut dire que ça prend trois ans à faire un soudeur-assembleur.

**Q.** C'est un investissement quand vous formez quelqu'un. J'imagine que quand il est formé, vous voulez le garder?

**R.** Malheureusement, ici, c'est un peu cyclique notre affaire. Autrement dit, la période c'est du printemps aux fêtes. Ça c'est la grosse période. Étant donné qu'il y a une pénurie de ces gens-là, les compagnies se les enlèvent (no 14, vice-président production).

La précarité des conditions de travail pour les employés périphériques au noyau stable les incite souvent à chercher un emploi dans une autre entreprise qui leur offre des conditions de travail plus stables. La direction est donc souvent conduite à embaucher des personnes non qualifiées pour travailler à Volcano et ce, pour satisfaire des besoins de production temporaires. La formation s'effectue alors sur le tas.

Q. Est-ce qu'il y a une formation qui se donne en entrant à Volcano?

R. Du tout. T'apprends en travaillant, en jasant avec les gars, en posant des questions.

Q. Ça doit pas être évident au début?

R. Non, tu vois ça fait trois ans que je suis là, je pourrais pas te dire toutes les étapes, tous les morceaux sur un *boiler*, les chaudières à quoi qu'y servent. Je pourrais pas te le dire encore. Ça c'est une affaire qui manque.

Q. La formation se fait à long terme? Ça dépend des jobs qu'on vous donne?

R. Un gars qui a une connaissance en système de chauffage, ce serait plus facile à comprendre, mais un gars qui connaît pas ça du tout, c'est plus dur. C'est une chose que je trouvais qui manquait. J'aurais aimé qu'ils fassent visionner des films pour montrer à quoi les morceaux servent...

Q. Est-ce que les anciens vous le montrent, aux nouveaux?

R. Certains, oui. Certains sont plus conservateurs. Ça, c'est partout pareil: il y en a qui aiment pas ça montrer la job aux autres, pis, ils aiment pas montrer leurs petits trucs. En général, l'intégration était bonne. L'entrevue c'était pas trop compliqué: une lecture de plan, 15 minutes avec le contremaître, pis c'est ben beau. J'ai pas passé de tests de soudure, rien. Je sais que, dernièrement, ils ont changé ça, ils font passer des lectures de plans plus approfondies, mais il y a pas de tests de soudure encore. Il y a des gars qui rentrent des fois, ils disent qu'ils sont soudeurs, mais c'est pas toujours vrai. Ils l'apprennent là, ils se sont trouvé une job, ils sont contents (*rires*) (no 9, soudeur-assembleur).

Les employés peuvent entrer à Volcano sans détenir la compétence requise pour leur travail. La production s'effectue ainsi en partie avec des employés qui ne possèdent pas toutes les compétences requises pour fabriquer une chaudière. Cela entraîne des répercussions sur la

production des chaudières, que ce soit sur la qualité, sur les coûts ou sur le temps de production.

R. Si l'usine commence à être très active et qu'on engage des nouveaux, on voit que les heures non productives vont doubler, la qualité va en souffrir. Il y a une lacune au niveau de la formation de nouveaux (no 7, contrôleur).

Une autre contrainte que pose le roulement de personnel consiste à maintenir au sein de l'entreprise, après le départ des anciens employés, l'expertise acquise au fil des ans, et de la transmettre aux nouveaux employés. Il s'avère cependant que la direction ne se préoccupe guère de la transmission du savoir-faire. Par exemple, le contrôleur (comptable) a pris l'initiative de former quelqu'un à son départ de l'entreprise, sinon personne l'aurait fait.

R. Dans le bureau, j'ai remarqué qu'il y a un grand manque de continuité. Aucun plan de succession. Même dans mon cas, quand je suis rentré, il a fallu que je me débrouille. C'était d'aller trouver les dossiers, de les monter. Moi je me suis fait une mission personnelle de former mon remplaçant. J'ai décidé de quitter, je voulais pas laisser tomber tout le système qu'on avait mis en place avec l'équipe qui est là. J'ai demandé de rester pendant une période de temps pour former quelqu'un pour me remplacer. C'est une initiative personnelle, parce que je voulais pas voir tomber toute l'énergie que j'avais mis dans ça.

Mais il y a une lacune de la transmission des connaissances. Il y a une couple de personnes assez âgées qui ont des connaissances depuis des années. Aucun effort d'aller former un jeune à côté de ces personnes-là. Il y un roulement de personnel (no 7, contrôleur).

Le roulement élevé du personnel décourage la formation des nouveaux employés. Contrairement à l'époque de la SGF, l'entrée à Volcano n'est plus garante d'un emploi permanent, jusqu'à la retraite. La formation d'un nouvel employé semble inutile sachant qu'il comble un besoin ponctuel de la production et qu'il sera mis à pied dès que les activités de production diminueront.

R. Disons que quand je suis rentré, il y avait encore un petit peu de tradition. Ça marchait encore sur l'ancien principe que les vieux hommes, ils essayaient de les garder pour essayer de donner un peu d'expérience aux jeunes qui rentraient. Mais aujourd'hui, ça marche plus comme ça. Quand un vieux va partir, ils vont prendre un jeune, s'ils voient que le jeune est capable de se débrouiller, ils vont l'embarquer. De toute façon, le jeune il va être payé moins cher, ils vont avoir moins de vacances à lui payer. Ils ont l'air à s'enligner plus

là-dessus: moins que ça coûte cher, mieux que c'est. Anciennement, les compagnies essayaient de garder leurs vieux hommes, ils leur donnaient des tâches moins rudes, puis les vieux montraient aux jeunes. À Volcano, ils ont pas opté pour cette option-là (no 24, mécanicien-électricien).

Le choix de la direction de se départir des anciens employés et de maintenir les nouveaux employés dans des situations précaires brise la transmission des savoirs techniques. Au nom d'une gestion qui se détermine selon des impératifs étroitement économiques, on délaisse la responsabilité de la transmission des savoirs techniques aux employés en place qui doivent souvent apprendre leur métier sur le tas. Or, la transmission du savoir-faire à Volcano est d'autant plus nécessaire que ce savoir est spécifique aux produits de l'entreprise. Loin de constituer un savoir général pouvant s'acquérir au sein d'une école, ce savoir-faire s'acquiert au fil des ans par l'expérience que suscite le travail en entreprise. Si aucune transmission de ce savoir ne s'est opérée, le départ d'un ancien employé constitue une perte pour l'entreprise sur le plan de l'expertise et du savoir-faire, d'autant plus que ces derniers sont pour l'essentiel inscrits dans la mémoire des gens.

R. Moi, je pars, je pars avec ma tête. Ça va arriver ben souvent icitte: quand le gars part, il part avec sa tête. Ce qui est resté dedans est resté là (no 5, responsable des instruments de contrôle).

La nécessité de la transmission des savoirs techniques prend encore plus d'importance dans la mesure où ces savoirs sont peu consignés par écrit et se transmettent oralement, au fil des interactions entre les employés.

R. On essaie de former nos autres employés, de leur expliquer pour quoi c'est comme ça, pourquoi on le fait comme ça. On n'a pas un document qu'on peut leur dire de lire, ça manque (no 5, responsable des instruments de contrôle).

La contrainte du temps explique l'absence d'une documentation comportant l'information technique nécessaire à la fabrication des chaudières.

R. J'ai des projets qu'il faudrait que je vide, pis ils s'accumulent. J'ai pas le temps. Il faudrait que je rentre les soirs et les fins de semaine pour le faire sur mon temps. Juste pour fermer des dossiers. Ça fait que tu les fermes pas. Les chaudières sont en opération depuis deux

ans ou trois ans, pis il faudrait que je récupère l'information qui est bonne pis la conserver, pis jeter la balance. Si on n'a pas le temps de faire ça, on n'a pas le temps d'accumuler notre documentation (no 5, responsable des instruments de contrôle).

Si on réussit à documenter l'information, il semble ensuite que le classement pose problème, car on y accède difficilement par la suite. La transmission par écrit des savoirs techniques a donc échoué au sein de l'entreprise.

R. Pis des caisses de documents, quand on arrive pour les récupérer, on les classe pour pas les perdre. Mais il y a pu personne qui va là-dedans, il sait pas où est-ce qu'elle est... L'information, des fois est icitte, mais on le sait pas où est-ce qu'elle est. On la récupère pas. C'est un problème qu'on vit. C'est un problème qui survient quand tu manques de personnel en continu. Quand tu manques de monde, t'es obligé de couper les coins rond: tu fais l'essentiel, pis tu laisses faire le superflu. Pis des fois, le superflu serait essentiel (no 5, responsable des instruments de contrôle).

La transmission de l'expertise et du savoir-faire a également été compromise à Volcano à la suite de la faillite de 1989.

R. L'autre phénomène [qui explique qu'on réorganise] c'est qu'en ayant passé par une faillite, c'est qu'on a peut-être cinq-six individus qui étaient là avant la faillite. Les autres étaient pas là...

Q. Il y a eu une perte au niveau de l'expérience...

R. Beaucoup (no 35, ingénieur).

---

R. Tous les systèmes comptables qui étaient mis en place avant la faillite ont été rejetés après la faillite par manque de ressources, manque d'argent. On a perdu beaucoup des connaissances, beaucoup de suivi dans les documents (no 7, contrôleur).

À la différence de la période précédente où l'on s'attachait les services des employés pendant des années, voire des décennies, le problème de la transmission du savoir-faire des employés est accentué par le roulement élevé du personnel au sein de l'entreprise et une gestion qui néglige ce problème. Sachant que le nouvel employé risque de ne pas rester dans l'entreprise, on juge qu'il ne vaut pas la peine de le former. Cette logique sous-tend le rapport qui tend à prévaloir entre la direction et le nouvel employé de l'entreprise. Son

insertion et son intégration dans l'entreprise se déterminent de plus en plus en fonction des besoins fluctuants de la production et du marché. Son intégration dans l'entreprise se marque alors d'une précarité.

### 3.2.2. L'intégration du personnel dans l'entreprise

Le roulement élevé du personnel traduit une intégration précaire du nouvel employé dans l'entreprise. L'intégration d'un nouvel employé au sein de l'entreprise se définit de manière instrumentale en vue de satisfaire un besoin ponctuel de la production. Même si le roulement du personnel a toujours existé à Volcano, de par le caractère cyclique de la production, il surgit plus fortement aujourd'hui en raison de la forme instrumentale que tend à prendre le lien entre le nouvel employé et l'entreprise. L'employé qui entre à Volcano sait qu'il comble un besoin ponctuel et qu'il sera débauché sitôt celui-ci comblé.

R. Même les nouveaux qui rentrent, aussitôt qu'ils ont la chance de les slaquer quand ils ont moins d'ouvrage, ils les slaquent, ils les gardent pas personne pour essayer de donner du *training* (no 24, mécanicien-électricien).

---

R. Ils engageaient quand il y avait un gros *rush*, un gros boom, il fallait que ça sorte au plus vite. Aussitôt que la job était finie, ils faisaient les mises à pied. Aussitôt que l'ouvrage recommençait, ils rappelaient. Sauf que ça durait pas. Ça a pris un an avant que je rentre pour dire que je sois assez stable. Même encore aujourd'hui, je suis «slaqué» de temps en temps (no 18, soudeur-assembleur).

---

R. Ça, c'est une contrainte du marché: si le volume baisse on va mettre à pied du monde. Alors, c'est pas toujours facile de garder du monde formé. Il y a quand même un noyau de gens qui connaissent ça (no 7, contrôleur).

Les contraintes du marché pèsent directement sur les décisions de garder ou non les nouveaux employés. Le gestion du personnel se fait au nom de ces contraintes qui considèrent les employés comme des instruments, voire des choses, utilisables selon des besoins ponctuels. Dans ce contexte, l'intégration des employés dans l'entreprise prend une

forme précaire qui les incitent à envisager leur travail à Volcano comme une expérience temporaire et à rechercher un emploi qui offre des conditions de travail plus durables et plus stables.

R. Les gars, les nouveaux qui rentrent dernièrement, l'ouvrage est dur, ils se doutent fort bien qu'ils sont pas là longtemps. Il y en a qui rentrent qui me disent: «je resterai pas ici longtemps. Je fais un an ou deux, ça va être ben beau, pis je vais me trouver d'autre chose.»

Q. De mieux?

R. De mieux, plus stable, plus payant. Il y en a qui sont tannés de la soudure, pis ils veulent commencer à s'orienter ailleurs... (no 9, soudeur-assembleur).

---

R. Mais ce qui est malheureux, c'est que les gens restent deux ans, pis ils s'en vont travailler ailleurs. Quand c'est un jeune, ils veulent faire trois, quatre places, pour prendre de l'expérience, ça se comprend. Aussi, quelqu'un qui a travaillé chez nous a une expérience très valable pour beaucoup d'industries... C'est pas facile nécessairement de garder notre personnel sur du long terme (no 10, vice-président gestion des bâtiments).

Les employés eux-mêmes tendent donc à adopter une attitude instrumentale envers leur emploi, au point d'envisager leur passage au sein de Volcano comme un tremplin vers un meilleur emploi. La forme instrumentale du lien entre l'entreprise et l'employé contribue à expliquer le fort roulement de personnel parmi les employés à statut précaire, puisque ce lien se subordonne aux aléas du marché et de la production, de même qu'aux intérêts personnels de l'employé.

La transmission du savoir-faire se trouve alors compromise. Dans une situation où chaque partie de l'entreprise (la direction et l'employé) sait que leur lien peut se défaire à tout moment, on ne favorise pas une intégration qui passerait notamment par une formation adéquate et complète de l'employé. Les collègues de travail du nouvel employé savent aussi qu'il a peu de chance de rester longtemps dans l'entreprise. Ils ne voient alors guère l'intérêt d'assurer sa formation et de l'intégrer au sein de l'entreprise.

Ce contexte contraste avec celui qui prévalait à l'époque où Volcano était nationalisée par la SGF, car le roulement du personnel étaient alors atténué par l'objectif de création d'emplois que poursuivait la SGF. Cet objectif atténuait les contraintes du marché qui rendent nécessaires la productivité concurrentielle et la rentabilité de l'entreprise. Ainsi, l'embauche d'un nouvel employé par Volcano, même pour un besoin ponctuel, était souvent une première étape vers un statut permanent. L'employé savait qu'il détenait de bonnes chances, s'il faisait ses preuves, d'obtenir un emploi permanent. En outre, il valorisait le fait de travailler à Volcano en raison du prestige de l'entreprise et des bonnes conditions de travail. Ce contexte favorisait une intégration différente de l'employé au sein de l'entreprise, c'est-à-dire une intégration qui considérait d'autres exigences que celles du marché et de la production.

R. Moi, j'ai connu dans les années 1970, quelqu'un me demandait où que je travaillais: «je travaille chez Volcano.» T'avais une certaine fierté, t'avais une bonne job. Le monde savait: «il est ben placé.» À l'intérieur de la boîte, t'avais un esprit de famille, un bon climat, il y avait un club social aussi qui faisait en sorte que t'avais des bonnes relations. Mais ça, c'est disparu (no 21, contremaître).

L'intégration au sein de l'entreprise n'était donc pas seulement dictée par les critères économiques (coût de la main-d'œuvre) ou techniques (besoins de la production). Elle était dictée par un «sentiment envers les siens» qui caractérisait alors les rapports de production et qui présentait le groupe des employés comme une famille. Dans ce contexte, les liens entre les membres de l'entreprise pouvaient plus difficilement être rompus. La nature personnelle des liens incitait la direction à reproduire ces liens, c'est-à-dire à maintenir l'appartenance de l'employé au sein de l'entreprise. La nature des rapports personnels s'opposait au roulement du personnel, qui ne peut apparaître qu'à la suite de leur dissolution.

R. Disons que quand même, il y a un esprit de famille, peut-être un peu moins aujourd'hui, mais il était plus fort jusque dans les années 1980. Disons que quand la quantité de personnes était réduite, les gens avaient une grosse appartenance.

Q. À votre arrivée aussi [en 1973]?

R. Oui, parce que, il y avait peu de roulement de personnel. Le roulement de personnel a commencé dans les années les plus difficiles. Nous autres [les employés des bureaux], on connaissait pas ça, des mises à pied jusqu'en 1980. T'avais toujours de l'ouvrage. On a commencé à connaître ça quand on est parti de l'ancienne usine et qu'on est venus ici en 1980-1981 (no 3, directeur du département des dessins).

Aujourd'hui, les conditions de travail ne garantissent pas aux employés un cheminement qui mène à la permanence. Au contraire, s'appuyant sur un noyau stable d'employés, la direction entretient la précarité des conditions de travail des employés périphériques à ce noyau.

R. Je les ai compté, c'est 77 qui sont réguliers...

Q. Ça doit être les bons éléments, le noyau dur que vous voulez garder?

R. C'est les piliers. On en perd des piliers. Un de temps en temps. Il y a des compagnies qui sont prêtes à payer le gros prix, ça part (no 14, vice-président production).

Il existe un noyau d'employés qui possèdent des conditions de travail beaucoup plus stables que les nouveaux employés. Ce noyau se forme au lendemain de la faillite de 1989, surtout par des anciens employés qui possèdent un savoir-faire précieux pour l'entreprise. Au lendemain de la faillite, il devient impératif de redémarrer l'entreprise avec ces anciens employés afin de retenir une expertise nécessaire à la conception et à la production.

R. Au début, quand on a recommencé en 1989, on a commencé les 35 anciens dans l'usine, après ça, c'est tous des nouveaux qui se greffaient alentour... C'est sûr, que ça leur prenait un groupe d'anciens dans différents domaines pour repartir (no 21, contremaître).

Les employés se divisent donc en un groupe dont le statut est relativement stable et un groupe dont le statut est plus précaire. C'est surtout depuis la faillite que les nouveaux employés connaissent une période d'insertion dans l'entreprise marquée par le roulement du personnel et la précarité des conditions de travail. Le double statut des employés est depuis lors reproduit.

R. Ils s'organisaient toujours pour nous slaquer pour pas qu'on soit capable d'accumuler de l'ancienneté. C'est notre théorie à nous autres. Pas mal tout le monde c'est pareil (no 18, soudeur-assembleur).

---

R. C'est sûr que le climat est pas idéal. Tout le monde aimerait ça avoir de l'ouvrage à l'année. Être «slaqué» pour le temps des fêtes... Ç'a été un gros conflit cette année, ça. Le syndicat a fait un grief pour tous les employés mis à pied, parce qu'on disait qu'on avait été «slaqué» juste pour le temps des fêtes pour pas qu'ils paient les [vacances des] fêtes. C'est dur à prouver par exemple qu'on n'est pas «slaqué» parce qu'il n'y a pas d'ouvrage. Ça a rien donné. Le climat a été difficile après les fêtes l'année dernière (no 9, soudeur-assembleur).

On remarque que le climat de travail se caractérise par l'absence de confiance entre les employés et la direction. La méfiance, plutôt que la confiance, caractérise les relations de travail. Les employés soupçonnent la direction de visées strictement économiques sans égard à leurs intérêts. Dans ce contexte, chaque partie tend à défendre et à maximiser ses intérêts, sans plus d'égard pour les intérêts de l'autre partie. La direction oriente ses décisions concernant la main-d'œuvre en fonction des exigences de la production et du marché, tandis que les employés recherchent une entreprise qui leur offrira des conditions de travail plus stables. Les normes qui sous-tendent les décisions concernant l'embauche et la mise à pied des employés puisent leur légitimité dans les exigences économiques du marché (notamment, le coût de la main-d'œuvre) et des besoins de la production (hausse et baisse des activités de production). Les exigences du marché et les besoins de la production constituent en ce sens un contexte objectif auquel doit s'adapter la main-d'œuvre, voire l'organisation du procès de travail.

### **3.2.3. La répartition des employés au sein du procès de travail**

À l'usine de Volcano, hormis quelques postes fixes de travail qui sont attribués de façon durable aux employés, le travail se divise et se répartit quotidiennement parmi les employés au gré des exigences de la production. La division du travail n'apparaît pas dans une forme fixe, mais plutôt comme un processus qui se détermine selon les aléas de la

production. Même s'ils sont assignés à des métiers, les employés peuvent faire autre chose que les activités liées à leur métier. La polyvalence, la mobilité interne et la flexibilité caractérisent donc la division du travail au sein de Volcano. Cependant, certaines contraintes et certaines règles encadrent la mobilité des travailleurs au sein de l'entreprise.

Avant de procéder à l'examen des conditions entourant la répartition de la main-d'œuvre au sein du procès de travail, il peut être pertinent de présenter les différents postes et métiers de travail prévus au sein de la convention collective. Nous retrouvons en annexe (voir annexe C) la liste des métiers ou des postes de travail présents à Volcano, avec la classe (niveau de compétence à l'intérieur d'un métier), la description des tâches (qui comporte également la compétence et la formation exigées) qui leur est associée et le salaire. Cette liste apparaît en annexe de la convention collective signée en 1993.

Malgré la rigidité que peuvent suggérer les descriptions de tâches annexées à la convention collective, les travailleurs sont appelés, sous certaines conditions prévues au sein de cette convention, à assumer des activités qui débordent ce descriptif. Ce sont principalement les soudeurs-assembleurs et les assembleurs-soudeurs qui sont amenés à exécuter des tâches qui ne sont pas prévues par leur description de tâches. La répartition du travail s'effectue au début de l'horaire de travail par le contremaître ou le chef d'équipe autour duquel se réunissent les travailleurs.

Q. Ça ressemble à quoi une journée de travail?

R. Quand on monte les gros *boilers*, la journée type le matin c'est que souvent t'arrives au milieu de l'allée, on se met en groupe, pis le chef d'équipe place ses hommes. Des fois le chef d'équipe en voit passer un, il va dire: «toi à la même place, toi tu continues ce que t'as fait hier.» Mais des fois quand la job est finie la veille, tu rentres le matin, tu sais pas ce que tu vas faire. Parce qu'il y a des jobs à tout faire. On fait pas juste souder, les soudeurs, les assembleurs, la pose de laine minérale, la finition extérieure... (no 9, soudeur-assembleur).

---

R. On commence le matin, [le chef d'équipe] nous donne une job: «toi tu t'en vas poser telles pièces.» Là, tu ramasses ton matériel, tu regardes si t'as tes plans. Si t'as pas tes plans, tu retournes voir ton

chef d'équipe, lui va s'organiser pour faire sortir les plans. Tu commences par trouver tes morceaux. Après ça, tu commences ton assemblage (no 18, soudeur-assembleur).

Ces extraits montrent que la répartition des assembleurs et des soudeurs dans le procès de travail se détermine au jour le jour par le contremaître et les chefs d'équipe. Cela suppose que les employés se déplacent selon les besoins de la production comme le confirme cet autre extrait.

R. Moi je suis soudeur-assembleur là, [mais], je vais faire du ciment, de la menuiserie, poser de la laine... On est pas mal polyvalent... On fait pas juste souder à la journée longue, parce qu'il n'y a pas assez d'ouvrage sur la soudure... On fait pas mal de tout.

Q. La division du travail, c'est pas super rigide, tu fais pas toujours la même chose?

R. Tu rentres pas là pour faire la même chose du matin au soir. Tu peux être appelé à faire différentes affaires. C'est un peu ça qui est le *fun*, parce que tu fais jamais la même chose. Sauf que ça revient assez vite... La cadence revient assez vite... (no 18, soudeur-assembleur).

Il ressort que cette polyvalence peut être appréciée de la part des employés parce qu'elle vient briser une certaine forme de monotonie. L'extrait suivant confirme ce fait tout en révélant que cette mobilité suppose certaines conditions.

Q. Ça s'est passé comment pour vous l'intégration dans l'entreprise?

R. Au départ, je trouvais ça correct, parce que tu pouvais faire pas mal toute sorte d'ouvrage. La polyvalence, je suis d'accord avec ça, jusqu'à un certain point, quand t'attaques pas un autre métier directement. Moi, je pourrais pas partir pis dire, si je suis assembleur-soudeur, que je vais aller faire un autre corps de métier, disons. Quand t'es assembleur, tu peux faire du traçage, toute sorte d'affaires. Le soudeur, c'est la même chose. S'il a une petite pièce à assembler, ça me dérange pas que le soudeur l'assemble, mais si c'est un gros projet, c'est à l'assembleur à le faire.

Q. Est-ce qu'il y en a, des empiétements comme ça?

R. Il y en a encore un peu, mais pas énormément (no 17, assembleur-soudeur).

Cette mobilité s'opère donc en respectant certaines conditions prévues dans la convention collective.

R. Moi quand ça m'est arrivé, ça m'est arrivé à peu près, v'là un mois, j'avais pu d'ouvrage au centre de découpage, ils m'ont transféré du côté de l'assemblage.

Q. Ils ont le droit de faire ça?

R. Avec le syndicat, on a le droit de faire ça, pis on baisse pas de salaire. Parce que moi je suis payé au maximum de salaire au centre de découpage.

Q. C'est pu très rigide. Avant, à tel poste, on bougeait pas.

R. Nous autres, on fait n'importe quoi. Ils nous envoient n'importe où, pourvu qu'on sait faire la job, pis qu'ils nous baissent pas de salaire. Là ils m'ont transféré à l'assemblage. Ils m'ont envoyé sur la pose des tubes. Il y a 2100-2500 tubes sur les *boilers*. Moi, ils m'envoient sur la pose des tubes (no 13, traceur).

L'employé doit posséder la compétence requise pour effectuer ses nouvelles tâches, il conserve les mêmes conditions de travail qu'à son poste d'origine et il ne peut pas faire le travail d'un autre employé.

Ces conditions de travail font dire au vice-président de la production que la convention collective est très souple. On devine que cette souplesse est à l'avantage de la direction de l'entreprise.

R. Disons qu'à l'époque, le syndicat était très fort. Pas seulement ici, c'était de même dans bien d'autres industries... Ça prenait deux-trois-quatre employés pour faire une opération. Maintenant c'est plus souple... On a une convention de travail qui est très souple. C'est bien plus un contrat de... c'est plus une entente entre employeurs et employés. C'est très souple. Autrement dit, autrefois, il y a une personne qui pouvait toucher au pont roulant. Maintenant on a désigné des gens. C'est pas seulement le travail d'un opérateur. Ça peut être un assembleur-soudeur, un électricien... Il y a plus de polyvalence. Ici, j'ai une personne qui est électricien qui est très bon traceur. Traceur première classe. C'est une personne qui est même capable de souder. C'est un gars qui est qualifié. Autrefois, c'était un ou l'autre (no 14, vice-président production).

Dans la période étudiée, la division du travail se présente ainsi dans une forme beaucoup moins rigide et moins immuable qu'à l'époque de la SGF où la flexibilité était très réduite. Aujourd'hui, même la direction le reconnaît, les conditions de travail des employés assurent une flexibilité de la main-d'œuvre, qui peut être déplacée selon les besoins de la

production. Plus largement, cette flexibilité témoigne d'une gestion du personnel qui tend à se déterminer selon les contraintes de la production. Si ces conditions de travail ont été imposées à la suite de la faillite de 1989, en l'absence de syndicat, par une direction qui profitait d'un rapport de force à son avantage, la flexibilité, si elle respecte certains droits, est néanmoins appréciée par les employés. La flexibilité s'impose comme une réaction aux limites de la division du travail de l'époque précédente, qui définissait de manière rigide les postes de travail.

La répartition de la main-d'œuvre s'établit par le contremaître ou le chef d'équipe qui assigne les employés à certaines tâches tout en respectant les conditions prévues par la convention collective. Le mode de répartition du travail épouse une forme assez autoritaire, car le contremaître émet ses directives sans que celles-ci soient contestées.

Q. Est-ce que ça arrive que les gars essaient de négocier leur ouvrage?

R. Ça se négocie pas ben ben, pas devant tous les gars. Mettons que des gars sont obligés d'aller dans les *drums*, pis l'ouverture, moi je passe juste, mais il y en a qui sont pas capables d'y aller du tout. Ceux qui sont claustrophobiques, ils rentrent pas là. Quand tu rentres la première fois, tu peux paniquer... Des fois le gars s'en va à son poste, mais quand il est capable d'approcher le chef d'équipe, il dit: «écoute là, ça fait une semaine, deux semaines que je suis là-dedans, je commence à être écœuré.» C'est sûr que les gars, il faut qu'ils parlent aussi, sinon, c'est toujours les mêmes. La compagnie a de la misère à trouver des gars qui veulent y aller. C'est pas évident (no 9, soudeur-assembleur).

L'extrait suivant nous montre que la répartition des tâches et la coordination des activités s'effectuent essentiellement en relation avec le contremaître ou le chef d'équipe et très peu entre les employés.

Q. Est-ce que vous êtes plusieurs qui travaillez autour d'une chaudière?

R. Oui. Une dizaine, une vingtaine même des fois quand ça *rushe*, quand ça urge. Des fois, ils en mettent trop, tu te piles sur les pieds, ça travaille pas bien...

Q. Les 10 ou 15 qui sont autour...

R. Ils sont répartis un peu partout sur la bouilloire.

Q. Ils ont chacun leur job à faire? Ils ont pas besoin de s'organiser entre eux autres pour faire la chaudière?

R. Non.

Q. Ils vont voir le chef d'équipe, pis ils arrivent sur la chaudière...

R. Pis, ils font ce qu'ils ont à faire. Le chef d'équipe arrive le matin: «toi, tu vas poser les peignes, toi, tu vas souder le pan de mur, toi, tu vas m'installer le *super heater*...» On n'arrive pas le matin: «bon, on part la chaudière.» C'est pas à nous autres de faire ça. C'est sûr qu'il y a un peu d'initiative qui se prend à un moment donné, quand t'es plusieurs qui travaillent ensemble, il y en a un qui va souder, l'autre va préparer les morceaux (no 18, soudeur-assembleur).

Il importe ici de noter que la coordination des activités de production s'établit par le contremaître ou le chef d'équipe dans une structure hiérarchique. Bien que plusieurs employés travaillent coude à coude autour de la chaudière, le travail n'est pas coordonné entre eux. La coordination des opérations laisse très peu de place à l'initiative des employés. Cela suppose que le contremaître et les chefs d'équipes monopolisent les informations concernant les opérations à effectuer au jour le jour.

Q. Comment ça se fait la répartition dans l'usine?

R. Le contremaître sait ce qu'il a à faire pour la semaine. De jour, on a trois contremaîtres, de soir, on en a deux. Avec les contremaîtres, on a aussi des chefs d'équipe. C'est des employés syndiqués qui donnent un coup de main aux contremaîtres (no 4, directeur technique).

---

Q. Ça se passe comment une journée dans la vie d'un contremaître?

R. C'est d'arriver avant l'équipe de travail, parce que nous autres, on a une continuité dans notre département de jour et de nuit. Disons, que je rentre le matin, je vais voir ce qui a été fait de nuit, à quelle étape que c'est rendu, quand les employés entrent à leur poste de travail, souvent ils savent ce qu'ils ont à faire, parce qu'ils continuent une job de la journée d'avant, les autres, on les repart sur une continuité qui a été faite la nuit ou une nouvelle job, tout dépendant des priorités. Là, c'est la paperasse: les cartes de temps des employés de la journée d'avant, vérifier tout ce qui a été fait, entrer ça sur nos fiches à nous autres et aller porter ça à la secrétaire en avant qui accumule les heures, le temps sur des contrats. Souvent t'as des *meetings* avec les directeurs, sujet à production, les urgences, santé-sécurité... Moi, le département où je travaille c'est la matière première. Au département de traçage, il y a beaucoup de réception à faire en journée. Je travaille de pair avec ceux qui sont à la réception, les magasiniers, eux autres, ils font une certaine

tâche, mais ils sont archi-loadés, aussi, en même temps, c'est de tenir tout le temps l'inventaire à jour, pour faire les achats, pour avoir mon matériel continuellement. En même temps, suivre les jobs (no 21, contremaître).

Cet extrait montre que les contremaîtres ont accès à des fiches les informant des opérations à suivre, et qu'ils fournissent en retour des informations sur l'avancement des travaux et l'arrivée des matériaux. C'est grâce à ces informations que la planification et l'inventaire peuvent être remis à jour régulièrement.

Les entrevues révèlent que la division et la répartition du travail connaissent certaines difficultés qui semblent renvoyer à la façon de répartir les employés au sein du procès de travail. La précipitation avec laquelle on veut fabriquer certaines chaudières semblent entraîner certains problèmes.

R. Il y a eu ben des accidents du travail. Ils n'étaient pas équipés, les échafauds faisaient dur (no 20b, soudeur-assembleur).

R. Il y avait trop de monde... (no 20a, traceur).

R. TROP de monde sur le même *boiler* (no 20b).

R. Ils se sont aperçus qu'il y avait des gars qui avaient rien à faire... (no 20a).

R. Je leur disais: «Tu mets pas 50 gars sur le même *boiler*.» Ils se nuisent (no 20b).

R. Ils mettaient ben du monde sur le même *boiler*. S'il y en a deux qui posent un panneau sur le pont roulant, même s'il y en a six autres à côté, il faut qu'ils attendent le pont (no 20a).

Q. C'est le contremaître qui répartit le travail?

R. Ça, ça vient de l'ordre [du vice-président à la production] en arrière. C'est [lui] qui décide: il a besoin de monde, ça presse, mets du monde là-dessus... (no 20b).

R. Je suis certain que dans le temps où on était 200, il y avait des gars qui sont venus puncher, ils sont retournés chez eux et revenaient puncher le soir, et il y a jamais personne qui s'en sont aperçu (no 20a).

R. Ah! Oui! en 1993, oui (no 20b).

Par ailleurs, un informateur a souligné les limites d'une division du travail fondée sur des chefs d'équipe nommés à long terme. Selon lui, les chefs d'équipe devraient être nommés et former une équipe pour chaque projet. Cette équipe prendrait en charge la fabrication de la chaudière dans son ensemble.

R. Il aurait fallu que les chefs d'équipe, ça soit mieux structuré... Une chaudière dans un *shift* peut avoir cinq-six travailleurs. Si on prend un chef sur ces cinq-six-là, tu le nommes pas à vie, on fait une chaudière, il y a six travailleurs, il y en a un que c'est avec lui qu'on travaille. D'après moi, on réglerait bien des problèmes... Tu fais une chaudière, pis tu nommes un groupe que les gars travaillent ensemble, pis c'est eux autres qui montent la chaudière... (no 6, chaudronnier).

Cette forme de division du travail serait plus conforme à une production qui s'organise par projet autour des chaudières en chantier. Elle remettrait en cause une organisation centralisée du travail qui s'établit à partir des échéanciers prévus par la planification et que tentent de respecter les contremaîtres en répartissant, conformément aux échéances, le travail aux employés. L'extrait précédent laisse entendre que les employés souhaitent un contrôle accru sur la coordination des opérations et la répartition du travail. Cela exigerait une organisation du travail plus décentralisée qui offrirait une plus grande autonomie aux employés.

#### **3.2.4. La reconnaissance des compétences des employés**

En ce qui concerne les employés syndiqués, des règles inscrites dans la convention collective définissent les conditions de reconnaissance des compétences qui s'accompagnent d'un accroissement des responsabilités et d'une augmentation de salaire. Par exemple, des tests approuvés par le ministère déterminent si un soudeur-assembleur peut passer d'une classe à une autre. Il existe quatre classes de soudeurs-assembleurs avec une échelle salariale correspondant à des hausses de 1\$ de l'heure par classe. Le soudeur-assembleur classe D à Volcano est considéré comme apprenti et travaille sous la supervision d'un soudeur-assembleur plus expérimenté.

R. Ils vont par ancienneté. Ils prennent le plus vieux, pis ils font passer un test de l'usine, un *test-shop*. S'il est bon devant l'inspecteur de l'usine, la semaine d'après tu le passes devant l'inspecteur du gouvernement, parce que l'usine est certifiée par le ministère du travail. Il y a toujours l'inspecteur du gouvernement qui vient le mardi et le jeudi à l'usine pour tout vérifier ce qui est haute pression (no 9, soudeur-assembleur).

Quant aux assembleurs-soudeurs, ils passent d'une classe à une autre en fonction des connaissances qu'ils ont de l'assemblage d'une chaudière. Un assembleur-soudeur classe D est apprenti à Volcano, tandis que l'assembleur-soudeur classe A maîtrise toutes les étapes de l'assemblage d'une bouilloire et est considéré comme autonome<sup>4</sup>.

Pour les autres postes de travail (les traceurs, les monteurs-électriciens, les opérateurs de plieuses, les opérateurs du centre de découpage, etc.), c'est le nombre d'heures de travail effectué à un poste qui détermine la reconnaissance des compétences. Que ce soit par un nombre d'heures travaillées ou par des tests, la direction de Volcano reconnaît, par le système de promotion, l'autonomie des employés qui n'ont plus besoin de supervision pour effectuer leurs tâches.

Certains soudeurs-assembleurs et assembleurs-soudeurs ont souligné le fait qu'ils pouvaient monter et plafonner très vite avec le système de promotion en vigueur.

R. Moi quand je suis rentré avec le projet des cheminées, ils avaient besoin beaucoup de soudeurs au Mig, j'ai passé mes tests, je suis tombé de D à C. Ça m'a donné 1 \$ de plus. Dernièrement, je suis tombé de nuit, ils avaient besoin d'un test au gaz, j'ai réussi mon test, ils m'ont donné 1 \$ de plus. Je suis tombé B. S'il y aurait une autre ouverture de poste, si je donne mon nom, pis j'ai la chance de le passer, je tombe A.

Q. Pis après A?

R. Il y a pu rien. Il y a d'autres tests, mais ils sont pu payants. C'est un maximum de 3 \$.

---

<sup>4</sup> Les tests pour les assembleurs-soudeurs n'étaient pas prêts au moment de l'entrevue. En l'absence de tests, les assembleurs-soudeurs passaient des tests de soudure ou obtenaient des bonus selon des conditions plutôt arbitraires.

Q. Ça peut monter assez vite, mais ça plafonne vite.

R. Tu plafonnes...

Q. Une fois que t'es rendu A, est-ce qu'il y a moyen de monter?

R. Non, il faut que tu sois chef d'équipe (no 9, soudeur-assembleur).

On remarque qu'après trois ans seulement à Volcano, cet employé pourra bientôt atteindre la classe maximale de qualification. Par la suite, à moins de devenir chef d'équipe, il ne pourra plus monter dans l'échelle des salaires, puisque les compétences acquises à partir de la classe A ne sont plus rémunérées. Cette ascension rapide peut s'expliquer par le fait qu'au lendemain de la faillite, l'entreprise a dû se pourvoir rapidement d'un noyau d'employés stables qui possédaient les qualifications requises pour l'ensemble de la production et pour assurer la continuité. Si pour eux l'ascension a été rapide, une fois ce noyau formé, elle ne l'est plus autant pour les nouveaux employés.

R. Ce qui est de valeur, c'est ce qu'on parlait avec les gars, c'est que je viens de tomber à B, mais ceux qui viennent de rentrer, ils ont quasiment jamais la chance. Ils sont D, pis il faut que les gars avant lui le manquent, pour que lui ait sa chance. Lui, il a jamais la chance de monter. C'est sûr que pour ces gars-là, c'est décevant.

Q. Toi, t'es déjà dans les vieux, même si ça fait juste trois ans?

R. Quasiment... Il y en a un qui commence sa 5<sup>e</sup> année, il est 59<sup>e</sup> sur la liste. C'est pas méchant, ce gars-là a 28 ans. On monte souvent à 200 employés dans l'usine. Lui est quasiment jamais «slaqué» (no 9, soudeur-assembleur).

Cette situation tend à maintenir la présence d'un noyau d'employés stables, qui possèdent les meilleures conditions de travail, et celle d'employés précaires, soumis aux aléas de la production, qui possèdent des conditions de travail moins avantageuses.

La reconnaissance des compétences des employés concerne ici la capacité des employés à effectuer certaines opérations techniques. Une fois reconnue, cette compétence permet aux employés d'accéder à de meilleures conditions de travail. La reconnaissance des

employés s'établit donc en fonction de normes qui valorisent un savoir-faire technique. Ce statut normatif de la compétence technique joue un rôle central dans la division du travail.

### 3.2.5. L'accès à des postes de gestion et de direction

La reconnaissance de la compétence des employés peut également s'établir en fonction de leur capacité à organiser le procès de travail. Pour les employés de l'usine, l'accès à certains postes d'encadrement des activités de production est possible. Le premier poste qui suppose une certaine forme de supervision des activités de la production est celui de chef d'équipe. Le chef d'équipe est un employé syndiqué qui assiste le contremaître dans la répartition et la supervision du travail, mais, à la différence de ce dernier, il ne peut pas exercer une action disciplinaire envers les employés. Voici la définition de ce poste dans la convention collective.

Les chefs d'équipe ont la responsabilité de mettre en application les directives données par leur contremaître, d'exécuter et de faire exécuter ces directives par un groupe de salariés détenant des occupations placées sous leur juridiction, tout en conservant leur statut de salarié. Cependant, les chefs d'équipe n'ont aucune responsabilité ou juridiction en ce qui concerne les mesures disciplinaires (Convention collective, 1993).

Les employés distinguent bien les responsabilités associées à ce poste de celles associées au poste de contremaître sur la question disciplinaire.

Q. C'est différent un chef d'équipe d'un contremaître?

R. C'est pas un contremaître. C'est pas lui qui va donner des sanctions ou des réprimandes. Il donne ton ouvrage, pis c'est lui qui te conseille, ni plus ni moins, qui t'oriente, c'est pas lui qui va aller te réprimander.

Q. Il travaille?

R. Oui, ils travaillent quand ils ont le temps. On est pas mal dans l'usine. Ils ont divisé en deux chefs d'équipe sur notre bord, sur l'autre bord, il y a deux autres chefs d'équipe. Juste à voir à tous les plans, les affaires qu'il faut qu'ils vérifient, ils ont pas vraiment le temps de travailler (no 18, soudeur-assembleur).

Les propos d'un ancien chef d'équipe confirme l'absence de pouvoir disciplinaire.

R. J'ai déjà été chef d'équipe, pis comme j'ai dit à la compagnie et aux employés: «moi, je suis pas un chien de garde, je regarderai pas si demain matin t'as punché à telle heure, je passerai pas dans l'allée, je le sais que tu m'as donné une bonne journée, pis à un moment donné t'es en train de jaser, je ne suis pas celui qui va aller te voir et te dire: «arrête de jaser». Moi, je suis un outil de travail. Je vais dispatcher l'ouvrage. En même temps, j'ai connaissance de tout ce qui se fait dans les deux départements, je l'ai fait avant (no 21, contremaître).

Toutefois, une certaine ambivalence caractérise ce poste, car il semble se situer à mi-chemin entre un poste syndiqué et un poste non syndiqué.

Q. Comment ils sont perçus, les chefs d'équipe: du côté des contremaîtres ou des employés?

R. Ils sont syndiqués. Ils sont plus perçus du côté des contremaîtres. Il y en a quelques-uns qui sont bien vus. Il y en a un qui est rendu contremaître, lui avant était chef d'équipe. Lui, tout le monde l'adorait, comme chef d'équipe... Il y en a d'autres que, quand ils sont tombés chefs d'équipe, ça leur enfle la tête, ils sont plus du côté boss, ils veulent diriger tout (no 9, soudeur-assembleur).

---

R. Il y a des chefs d'équipe qui sont là pour dire: «t'as ça, ça et ça à faire, pis il s'occupe pu de toi.» Il y a des chefs d'équipe qui disent: «à soir t'as ça à faire», pis ils sont tout le temps en arrière de toi: «ouin! ça avance pas trop trop...» Il y en a qui sont de même.

Q. C'est un peu comme un contremaître?

R. Oui. Ça fait que là, il y des gars qui se laissent faire par ça, pis après ça, ils viennent se plaindre à nous autres. Nous autres, on leur dit: «avertis-le, le chef d'équipe, c'est un employé comme vous autres. Vous avez le droit de l'envoyer... faire n'importe quoi.» Le chef d'équipe a le droit de travailler, mais il travaille pas (no 13, traceur).

Ainsi, même s'il est clairement stipulé dans la convention collective que le chef d'équipe n'a pas de pouvoir disciplinaire, cela n'empêche pas certains chefs d'équipe de surveiller le travail des employés. Cette ambiguïté ne découle pas seulement de la personnalité de certains chefs d'équipe, mais de la nature même du poste.

R. Quand j'étais chef d'équipe, les anciens qui m'ont connu président du syndicat, à un moment donné, j'ai eu des reproches: «t'as changé, on sait plus comment tu penses.» Moi je leur disais que j'ai pas changé. Il y a eu des frictions. Quand je suis tombé contremaître, je m'attendais à en avoir, mais non, ç'a été le contraire. Là, on dirait que vu que c'est officiel, je suis en poste... Quand j'étais chef d'équipe,

j'avais pas un gros pouvoir, en étant contremaître, tu peux avoir plus à gérer pis à décider (no 21, contremaître).

Le propos de cet informateur, qui est passé de président du syndicat, à chef d'équipe puis contremaître, témoigne de l'ambivalence de ce poste. Lorsqu'il passe de chef d'équipe à contremaître, la nature des relations de travail entre les employés et lui se clarifie. L'extrait suivant montre que la direction de l'entreprise peut jouer sur l'ambiguïté de ce poste.

R. Regarde à Noël, tous les chefs d'équipe ont été invités à souper par la direction le même soir que la réunion syndicale... Si tu veux mettre la chicane, fais des affaires comme ça (no 20b, soudeur-assembleur).

D'ailleurs, ce sont les dirigeants qui choisissent les chefs d'équipe selon leurs propres critères.

R. Les chefs d'équipe, c'est eux autres qui les nomment, le syndicat a rien à voir là-dedans (no 20b, soudeur-assembleur).

Q. C'est une façon de donner des bonus?

R. Il a été un temps c'était ça (no 20a, traceur).

L'ambivalence du statut de chef d'équipe renvoie à la prégnance d'une division du travail qui se fonde sur une séparation nette entre les syndiqués et les cadres non syndiqués (comprenant les contremaîtres). Dans cette division du travail, que l'on peut qualifier de taylorienne, prévaut une division des responsabilités très nette entre ceux qui exécutent, qui sont syndiqués, et ceux qui dirigent, qui ne sont pas syndiqués. Cette répartition des responsabilités engendre deux groupes d'employés: l'un qui organise le travail, l'autre qui exécute les directives. Ce type de division du travail va de pair avec des relations de travail qui distinguent nettement les employés syndiqués et les employés cadres. Ces deux groupes entretiennent des relations souvent conflictuelles dans la fixation des conditions de travail et le règlement des conflits. Cette structure de relations de travail détermine la position de chaque employé qui se range soit du côté des dirigeants-cadres, soit du côté des syndiqués.

Le poste de chef d'équipe visait à mettre en cause cette structure de relations de travail. Sa création remonte au lendemain de la faillite de 1989. La direction voulait alors implanter une organisation du travail fondée sur des équipes de travail en l'absence de contremaîtres et de syndicat. La présence d'équipes de travail devait gommer la séparation et atténuer les conflits entre la direction et les employés à la faveur d'une culture d'entreprise. L'implantation de ce type d'organisation n'a pas été menée à son terme. Le retour des contremaîtres et du syndicat a rendu ce poste de chef d'équipe ambivalent aux yeux des employés. À voir cette ambivalence, on peut conclure au maintien d'une division du travail qui est toujours marquée par cette séparation entre les responsabilités qui incombent aux employés syndiqués et celles qui incombent aux cadres. En fait, comme la suite de l'analyse le montrera, l'organisation du travail est écartelée entre la tendance qui favorise une participation accrue des employés dans la gestion des activités de production et celle qui favorise un repliement stratégique sur des relations de travail conflictuelles et une division du travail de type taylorien.

Pour le moment, l'analyse du poste de chef d'équipe montre que dans la division taylorienne du travail, les employés syndiqués reconnaissent la légitimité du pouvoir des employés cadres, mais pas celle d'un employé syndiqué. Si le chef d'équipe communique une directive, il n'a aucun pouvoir de la faire respecter. Pour être fondée normativement, une directive doit émaner de la direction qui possède le monopole du pouvoir.

### **3.2.6. La division du travail des employés non syndiqués**

On appelle communément «employés de bureaux» les employés qui ne participent pas directement à la fabrication des chaudières. Ces employés participent à l'encadrement (supervision), à la conception et à la planification des activités de production, de même qu'à l'administration de l'entreprise. Aucun de ces employés n'est syndiqué. Cependant, une partie d'entre eux ont été syndiqués pendant la période s'étalant de 1968 à la faillite de Volcano en 1989.

La division du travail parmi les employés de bureaux à Volcano se définit en l'absence d'organigramme et de description formelle des tâches. Elle s'effectue néanmoins selon les besoins d'administration et d'organisation de la production. Si on met de côté la haute direction de l'entreprise, les bureaux de Volcano comprennent les départements d'ingénierie, de dessin, de gestion de projets, de planification, des achats (comprenant l'inventaire) et de comptabilité. Les départements d'ingénierie et de dessin sont les départements les plus importants de l'entreprise. Ils comptent une vingtaine d'employés chacun, mais leur importance dépend également de leur rôle stratégique au sein de l'entreprise.

R. Dans une compagnie comme Volcano, l'aspect comptable est beaucoup moins important que l'aspect produit. La conception du produit, il faut que ça soit fiable. C'est une chaudière, une chaudière risque d'exploser si c'est mal conçu. Pour cette raison-là, le comptable a tendance à avoir une marge restreinte et un appui restreint. Volcano, c'est une compagnie qui vend primordialement de la conception. C'est l'ingénierie qui prime dans cette compagnie-là. Pis c'est normal, c'est une compagnie d'ingénierie (no 7, contrôleur).

Les exigences de qualité étant incontournables, pour des raisons de sécurité évidentes, elles peuvent prendre le pas sur les exigences liées au coût de la fabrication d'une chaudière. L'importance du travail du contrôleur, qui voit au coût de production et au respect des budgets, apparaît alors secondaire par rapport à la conception du produit. Plus précisément, le contrôleur fixe les contraintes budgétaires à respecter pour que l'entreprise survive financièrement.

Q. C'est quoi la fonction d'un contrôleur?

R. Premièrement, c'est donner un appui à la direction point de vue interprétation des chiffres. Deuxième responsabilité, s'assurer qu'il y a des systèmes de contrôle en place qui appuient les décisions stratégiques. À titre d'exemple, on achète un camion après 100 000 km, c'est de s'assurer que ces genres de contrôle soit mis en place, que les choses soient suivies, pour protéger les intérêts des actionnaires. Aujourd'hui c'est moins le rôle de policier qu'il faut jouer, c'est d'être là pour appuyer les directeurs pour prendre les décisions les plus logiques point de vue financier. À titre d'exemple: acheter un camion versus louer un camion (no 7, contrôleur).

Le contrôleur permet aussi de dire si les projets ont été rentables et, le cas échéant, dans quelle mesure ils l'ont été.

R. Ça a pris un an de nettoyage, puis finalement, on a mis au propre pas mal tous les dossiers. Au point que, à chaque mois, il y a un rapport financier qui sort pour dire: par projet, c'est ça qu'on fait, chaque projet a une certaine rentabilité, les chiffres correspondent à l'état financier, alors on peut publier les chiffres avec une certaine confiance que les chiffres soient bons (no 7, contrôleur).

La division du travail des employés de bureaux fut révisée en 1992 avec la création d'un département de gestion de projets. L'extrait suivant du vice-président à la gestion des bâtiments — anciennement vice-président à l'ingénierie — décrit la fonction de ce département et explique ce qui a motivé sa formation.

R. Quand un contrat arrive, maintenant il y a un département d'administration de contrats qui s'appelle *Project Management* [gestion de projets]. Eux s'occupent de tous les aspects légaux, de toute la correspondance avec les clients, de la facturation progressive, du suivi sur les achats, ils approuvent les achats... En parallèle à ça, il y a un ingénieur de projets ou un technicien de projets qui fait toute la partie technique, qui épluche les devis de fond en comble, qui fait les réquisitions d'achats... Ça, ça date d'à peu près deux ans, cette approche-là. Auparavant, c'était tout regroupé et moi j'avais la responsabilité des deux. C'est-à-dire que quand il rentrait un projet, il y avait quelqu'un qui s'en occupait, il s'occupait de tout: l'administratif et le technique. Le problème qu'il y a avec cet arrangement-là c'est que les gens techniques souvent, ils sont négligents côté administratif. Ils ont pas nécessairement l'approche du gars qui veut faire des profits. Par contre, ils sont très structurés côté technique. Avec l'autre arrangement, c'est l'inverse qui se produit. Ces gars, côté administratif, sont pas assez techniques pour comprendre la complexité du problème qu'il peut y avoir. Ils vont pousser à tort et à travers sur les autres gens qui sont là. C'est pas parfait ni l'un ni l'autre. Je le sais pas si c'est une bonne affaire de diviser ça. On n'est pas en mesure d'en évaluer l'impact maintenant... Il faudrait faire une analyse globale de tout ça (no 10, vice-président gestion des bâtiments).

Ainsi, la gestion de projets repose dans les mains d'administrateurs qui suivent, dès l'arrivée du contrat, toutes les étapes de la conception et de la planification du projet. Il ressort de cet extrait d'entrevue que leur manque de compétence technique peut nuire à la planification des échéances, puisqu'ils ne maîtrisent pas les données pour évaluer la durée de fabrication d'un projet de sa conception à sa fabrication en usine. Toutefois, le gérant de

projets possède la compétence pour administrer l'ensemble du projet en coordonnant les activités des ingénieurs, des dessinateurs, des acheteurs et des planificateurs. Lorsqu'un contrat de vente arrive à Volcano, le gérant de projets commande les dessins techniques requis et le travail de conception en ingénierie. Il voit également à l'achat des matériaux nécessaires à la fabrication de la chaudière. La direction des achats se situe justement sous la responsabilité du gérant de projets. Par la suite, les données sont communiquées au responsable de la planification qui répartit le projet en plusieurs opérations de manière à les insérer par la suite entre les différents projets déjà en cours de fabrication. Les activités des ingénieurs, des dessinateurs, des acheteurs et des planificateurs sont coordonnées par le gérant de projets.

Lorsque le responsable du département de dessin prend connaissance du contrat de vente, il forme une équipe de dessinateurs qui verront à la conception des dessins pour le projet.

R. Moi mes fonctions, c'est la planification du travail, les échéanciers avec l'usine. On a un système de *planning* qui inclut les dessins. On est tous reliés sur le même système [informatique]. Moi je rentre mes dates de dessins ou les prérequis. Les achats c'est la même chose. Ça fait que l'usine travaille là-dessus. Aussitôt que mes dessins sortent, je les rentre dedans, donc, ils sont disponibles... L'usine peut pas commencer tant qu'ils n'ont pas de dessins.

Q. Les soudeurs en ont de besoin?

R. C'est ça. S'il y a des problèmes, c'est de les aviser. Après ça, c'est de distribuer le travail, l'organisation du travail.

Q. Comment ça se fait?

R. Quand les commandes rentrent, disons que j'ai quatre personnes-clés. Ils sont en charge de produits différents. Moi je leur donne de l'ouvrage. Je crée des équipes qui vont bien aller. Il y a quand même des gens qui ont de la misère à travailler avec d'autres. C'est de former la meilleure équipe (no 3, directeur du département de dessins).

Une fois que les dessins sont faits, en fonction des exigences d'ingénierie, ils sont envoyés à la planification. Le responsable de la planification travaille de pair avec l'assistante administrative (l'assistante du gérant de projets) afin d'accéder à l'information pertinente pour

la planification de la production de la chaudière. Selon les dates de commande des matériaux, les délais de fabrication et la capacité de production de l'usine (qui dépend de la disponibilité des employés et de la machinerie de l'usine), le planificateur prépare une feuille de route pour chaque contrat de vente qu'il envoie aux contremaîtres concernés.

On remarque que la conception du produit et la planification des opérations se déterminent autour d'un projet dont un gérant a la responsabilité. Sa responsabilité vise à coordonner les activités des différents intervenants en considérant les échéanciers et le temps requis par chacun pour réaliser ses tâches. La position centrale du gérant de projets, qui lui donne accès à l'information requise pour coordonner ces activités, est donc déterminante du mode de coordination des activités de conception, de planification et de production. Cette position confère au gérant de projets le pouvoir d'exiger la réalisation de certaines tâches en fonction des échéances fixés à partir de la date de livraison prévue. En bref, la conception et la planification prennent en compte les exigences de temps, de qualité (sécurité) et de coûts qui pèsent sur la production.

### 3.2.7. Les limites de la division du travail

La division du travail au sein des employés de bureau a connu ces dernières années certaines transformations, car une certaine confusion régnait dans l'attribution et la création de certains postes. Par exemple, certains postes se définissent plus selon les besoins du moment qu'en fonction d'un organigramme clairement établi. C'est ce qu'illustre le propos suivant d'un ingénieur senior.

Q. Aujourd'hui, c'est quoi votre travail?

R. Le contrôle d'instrumentation. Depuis une semaine, j'ai tout fait excepté ça (*rires*)...

Q. La manière que vous me parlez, vous avez une fonction officielle, mais vous faites d'autres choses...

R. C'est pas mal tout le temps comme ça (no 5, responsable des instruments de contrôle).

Ainsi, certains employés définissent eux-mêmes leurs fonctions dans l'entreprise.

L'exemple de l'assistante administrative du gérant de projets est éloquent en ce sens.

Q. Votre travail aujourd'hui c'est quoi?

R. Je suis assistante administrative. Je touche un peu à tout. Mon poste ou ma job primaire c'est de m'occuper de toutes les commandes qui rentrent... Après ça, je fais le suivi des contrats avec le planificateur. Il y a les lettres que je tape à l'occasion, que ce soient les ingénieurs, les gérants de projets, mon patron. Je m'occupe aussi de l'approbation du crédit pour les jobs. Je fais le suivi par après aussi avec les clients. Les statistiques de chaudières.

Q. Vous en couvrez large... Est-ce que vous avez une description de tâches précise?

R. On en a fait une abrégée sur deux pages (no 8, assistante administrative).

Ce genre de poste vient combler des besoins qui n'ont pas été prévus dans la division du travail et qui se manifestent selon les circonstances.

Q. Pourquoi c'est devenu comme ça?

R. J'ai commencé avec une tâche, pis je travaille vite, pis j'aime beaucoup les défis et bouger beaucoup. À chaque fois qu'ils voyaient que j'avais un lousse, c'était de me donner une tâche de plus, pis une tâche de plus, tant que je pouvais les assimiler... Ç'a été graduel (no 8, assistante administrative).

Même s'il ne s'applique pas à tous les employés des bureaux, ce mode de division du travail peut expliquer pourquoi, récemment, on a jugé pertinent de revoir la division et l'organisation du travail. De fait, il semble que les fonctions assumées par certains employés échappent à la direction de l'entreprise, voire à son contrôle.

R. Premièrement, il y a eu des évaluations ici. C'est récent, ça s'est fait en début 1995. Tous les employés autres que l'usine. L'usine, on sait c'est qui un assembleur, on sait c'est qui un soudeur, mais dans les bureaux... Qui je suis? Qui fait quoi? Il y a des petits changements qui ont lieu, il va y en avoir d'autres. Autrement dit, c'est peut-être pas la bonne personne qui fait le travail présentement. Peut-être que cette personne-là serait plus rentable, plus efficace à faire autre chose.

Q. C'était de voir si la personne était au bon poste. Est-ce qu'il y avait aussi l'idée de voir s'il y avait pas trop de postes?

R. S'assurer qu'il n'y ait pas de duplicata. De bien définir les tâches de chacun (no 14, vice-président production).

Il ressort de cet extrait que la haute direction n'est pas bien informée de la division du travail au sein des employés de bureau. Cela peut s'expliquer par le fait que plusieurs postes aient été attribués moins pour des besoins relatifs à l'organisation que pour des motifs personnels, relatifs à des liens qui se sont tissés entre les employés. C'est ce qu'affirme l'actuel et nouveau président de Volcano (en poste depuis 1996) au cours d'une entrevue non enregistrée. Selon lui, la division et l'organisation du travail se seraient développées au gré de besoins circonstanciels et ponctuels, plutôt que selon une stratégie de développement de l'entreprise (no 25, président). Les relations personnelles tissées au sein de réseaux dictaient souvent le choix du nouvel employé, voire le fait d'embaucher un employé. Les cadres de Volcano proviennent surtout de deux réseaux: celui d'une entreprise du même secteur à Sherbrooke (ABB) et celui provenant des anciens propriétaires (groupe Manson). Du réseau provenant d'ABB, le vice-président à la production, qui provenait lui-même d'ABB, a engagé le directeur technique et le gérant de projets. Le directeur technique avait pour mandat de revoir l'aménagement de l'usine, tandis que le gérant de projets avait le mandat de revoir la division du travail au sein des employés de bureau et la gestion de l'entreprise. Il importe de noter que ces deux initiateurs de changements à Volcano se sont inspirés des modes de gestion implantés à ABB qui favorisaient la participation et la concertation, via la qualité totale, le juste-à-temps et la culture d'entreprise.

Le gérant de projets reçoit donc le mandat d'examiner attentivement la division du travail des employés qui interviennent dans la conception du produit et la gestion de la production en les faisant participer à une vaste consultation au sein d'équipes multidisciplinaires. Le gérant de projets voulait du même coup revoir la gestion de la production en implantant une gestion par équipes se déployant autour de chaque projet. Ce projet de restructuration du mode de gestion, que les informateurs appellent *mapping*, a duré plus d'un an.

R. Depuis à peu près deux ans, il y a quelqu'un qui est arrivé ici [le gérant de projets], ils ont décidé d'entrer le système de Microsoft, c'est beaucoup plus détaillé. Il y a un an et demi, on a fait avec ce monsieur-là, qui a pris une personne dans chaque département, ce qu'on appelle un *mapping*. Tout le cheminement de nos activités, du moment qu'une commande d'achat arrive d'un client jusqu'à la porte. C'était pour savoir s'il y a des choses qu'on fait en double dans deux départements, pour savoir exactement tout ce qui se faisait, si on pouvait éliminer des choses, des documents. Après ça, ils ont acheté Microsoft et tout ça, on a suivi des cours un petit peu (no 11, chargé de la planification).

En réunissant les différents intervenants impliqués dans la conception et la planification de projets, le gérant de projets favorise une démarche qui les place chacun vis-à-vis des autres dans une position de client et de fournisseur de services afin de déterminer le rôle de chacun par rapport aux autres et de mettre en relief l'interdépendance des différents employés dans l'entreprise.

R. J'avais à un moment donné 14 équipes que je menais de front.

Q. Des équipes de combien?

R. Cinq à peu près. J'inclusais tout le monde. Si on parlait des *bills* de matériel, bien l'ingénierie était là, la comptabilité était là, le magasin était là. *Bill* de matériel c'est ça. On est allé voir le support des ordinateurs pour faire changer la programmation des *bills* de matériel. Ainsi de suite (no 2, gérant de projets).

L'introduction d'un réseau informatique en 1994 a permis de mieux intégrer les activités de gestion par projets. Ce réseau véhicule l'information nécessaire concernant la disponibilité des matériaux, les dessins et l'avancement des opérations. Chaque intervenant impliqué dans la gestion de la production y a accès soit en mode écriture et lecture, soit en mode lecture seulement.

R. Tout le monde est sur réseau, tout le monde y a accès. Tout le monde a un terminal pour aller voir ce qu'il doit faire aujourd'hui pour supporter le plan. À partir de là, chaque département doit se structurer et avoir les ressources nécessaires pour le faire. On ne prétend pas que le plan est complet, mais c'est mieux que ce qu'on avait avant. C'était plutôt fait à la mitaine (no 2, gérant de projets).

Le réseau informatique introduit une façon plus rigoureuse et plus centralisée de fournir l'information nécessaire pour organiser le procès de travail. Il supprime l'ancienne

façon de faire «à la mitaine», où chacun se débrouillait pour se procurer l'information dont il avait besoin. Avec ce réseau informatique, chaque intervenant doit produire l'information pour l'introduire dans le réseau, afin de la rendre accessible aux autres. L'introduction de ce réseau informatique bouleverse donc les méthodes de travail. Cela ne manque pas de soulever certaines résistances au changement.

Q. Ça s'est fait facilement [l'introduction de la planification informatique]?

R. Non, difficilement. Quand on est habitué de fonctionner à l'oreille... D'abord, t'as pas confiance. Puis la crainte que les gens prennent le contrôle sur ce que tu fais. Ça, j'ai surtout vu ça du côté de la planification de l'usine et dans l'ingénierie. L'ingénierie eux avait aucun système de planification. Là, on leur a introduit quelque chose; ils ont vu une espèce de contrôle qu'on venait leur imposer... Évidemment, quand t'as pas le *commitment*, ça fonctionne pas très bien.

Q. Les ingénieurs ont pas joué un rôle dans la définition du système de planification?

R. Oui. On a fait une équipe multidisciplinaire. On a regardé ensemble ce qu'on avait besoin en étant tous les clients et les fournisseurs de chacun. C'est à partir de ça qu'on a fait la recherche au niveau du logiciel, de l'implantation du logiciel, de la création des feuilles de route. Tout le monde a participé. Mais encore là, chacun a pas fait son deuil. On peut dire qu'actuellement, on a un outil valable (no 2, gérant de projets).

Fonctionner à l'oreille signifie que le mode de gestion ne suivait pas une procédure formelle. La coordination des activités s'effectuait plutôt selon des ententes verbales, c'est-à-dire par «ajustement mutuel»<sup>5</sup>. Les intervenants dans la conception et la planification s'organisaient entre eux pour produire et échanger l'information dont ils avaient besoin sans avoir à en rendre compte à des responsables. Il n'y avait pas de gérant de projets alors. Maintenant, la coordination des activités s'effectue au vu et au su de tous les intervenants qui ont accès au réseau informatique. Ce réseau montre si telle information manque et les impacts que cela engendre sur le reste de la planification. L'interdépendance entre les

<sup>5</sup> Selon Mintzberg (1982: 19), «l'ajustement mutuel réalise la coordination du travail par simple communication informelle».

intervenants étant rendu plus visible, cela exerce une pression sur chacun pour fournir à temps l'information. Plutôt que d'être parcellisé, le contrôle se diffuse dans l'ensemble du groupe gravitant autour du réseau informatique.

Dans ce contexte, la communication de l'information nécessaire à l'organisation du procès de travail s'effectue par le médium informatique en vertu duquel les employés forment un système qui, s'il fonctionnait sans heurts, déterminerait le procès de travail en fonction d'exigences temporelles, spatiales, économiques et techniques. Dans ce système, chaque gestionnaire établit certaines contraintes qui déterminent le procès de travail, mais il le fait en fonction de certaines contraintes, définies par d'autres, qu'il doit respecter. Ainsi, chaque gestionnaire et employé intégré dans ce système se trouve dans un rapport d'interdépendance à l'égard des autres employés et gestionnaires.

Or, plusieurs éléments entravent le bon fonctionnement de ce système informatique de gestion, à commencer par la résistance qu'opposent certains gestionnaires à ce système. La résistance de la part de certains employés s'explique par la nature des changements qui ont été apportés dans la division du travail parmi les employés de bureau et la façon qu'ils ont été initiés. Rappelons que le but de cette révision de la division du travail est d'éliminer le travail qui se fait en double et de voir si telle personne est assignée au bon poste de travail. Des déplacements de personnel se sont donc produits, entraînant un certain mécontentement.

R. Ça a vécu des frustrations, comme je te dis. Du jour au lendemain, tu dis si cette personne-là fait pu telle affaire, elle va aller dans un autre département. En fait, quand ils ont fait le département [de gestion de projets], ils ont démoli une partie de l'ingénierie sans vouloir l'admettre. T'enlèves pas cinq-six personnes dans un département qui en a une quinzaine sans créer une vague. Ils ont pris ces personnes-là, ils ont dit: «vous autres, vous allez faire juste telle portion du projet. Vous ferez pu d'ingénierie de projets.» Avec comme résultat que les gens qui faisaient de l'ingénierie de projets, il y en avait pu. La période de transition n'a pas été planifiée. Ça a créé des frustrations, parce qu'eux autres voulaient pas travailler de même (no 5, responsable des instruments de contrôle).

Le mécontentement des ingénieurs s'exprime dans un contexte où l'organisation du procès de travail tend à se définir par des gestionnaires qui intègrent et coordonnent le travail de différents intervenants, y compris des ingénieurs. La gestion de projets assume une fonction centrale dans l'organisation du procès de travail, aux dépens de l'ingénierie qui prenait auparavant en charge les projets. Il y a une perte de contrôle accrue pour les ingénieurs puisque ce sont désormais des administrateurs qui prennent en charge les projets. Cela explique la résistance qu'ils ont exprimée face au projet de restructuration promu par le gérant de projets qui voulait revoir, outre la division du travail, toute la gestion de la production. Il faut donc garder ce fait à l'esprit pour saisir les raisons de l'échec partiel du projet de restructuration.

La révision de la division du travail au sein des employés de bureau entraîne principalement la création d'un département de gestion de projets. Elle permet également de clarifier le rôle de chacun dans la gestion de la production et de procéder ainsi à des déplacements de personnel dans l'entreprise, sans toutefois entraîner de congédiements d'employés. Dans les faits, comme le souligne le président qui prend la direction de l'entreprise lorsqu'elle se place sous la protection de la loi de la faillite en 1996, la division du travail au sein des bureaux demeure toujours définie en fonction des rapports personnels plutôt que des besoins réels de l'organisation de la production. Il laisse entendre que les changements effectués alors n'ont pas remis en cause les liens personnels au fondement de la division du travail (no 25, président de Volcano).

Pour résumer ce point sur la division du travail, l'analyse révèle que la flexibilité des employés d'usine est possible et encouragée. Les conditions de la flexibilité ont été négociées et inscrites dans la convention collective. À ces conditions, les employés acceptent, contrairement à l'époque de la SGF, de se soumettre aux fluctuations de la production. Parmi les employés des bureaux, la division du travail tend à s'établir en l'absence de description explicite des postes de travail, selon les besoins qui surgissent au

cours du travail. Plusieurs employés peuvent, de leur propre chef, s'accaparer certaines tâches, répondant ainsi à certains besoins. Cette flexibilité contraste avec le mode de division du travail qui prévalait avant la faillite de 1989. Tant parmi les employés de l'usine que des bureaux (dont plusieurs étaient syndiqués), les postes de travail étaient clairement définis soit dans la convention collective, soit dans un organigramme.

Afin d'éclairer le sens que prend le projet du gérant de projets de revoir la division du travail, il importe de mentionner dès maintenant que ce projet s'inscrit dans une nouvelle vision de gestion qui favorise une implication accrue des employés dans la gestion de l'entreprise et la création d'un esprit d'équipe. Cette nouvelle vision de la gestion promeut une culture d'entreprise dont la particularité serait de susciter l'adhésion de l'ensemble des employés à la réussite de l'entreprise. Or, paradoxalement, on tente d'implanter cette nouvelle vision participative de la gestion dans un style directif, ce qui entraîne une forte résistance de la part des ingénieurs. On affecte certains employés à de nouvelles tâches pour des motifs de rentabilité et d'efficacité sans considérer leur point de vue. Leur résistance compromettra, comme nous le verrons, l'essentiel de ce projet. En fait, leur résistance renvoie moins à leur réticence face aux objectifs de l'entreprise qu'aux conditions à partir desquelles cette réussite doit être atteinte, car si les gestionnaires ont leur idée sur la façon d'atteindre cet objectif, les employés ont également la leur. Pour le dire brièvement, les employés acceptent de se plier aux exigences de la production et du marché à une condition, — qui tend à s'affirmer de plus en plus —, qu'ils participent à l'organisation du procès de travail. Par exemple, la polyvalence est admise, mais elle doit s'accompagner d'une autonomie des employés dans le procès de travail.

L'arrivée du Fonds de solidarité favorise une forme de gestion fondée sur une participation accrue des employés dans l'entreprise. Afin de bien saisir l'origine de cette nouvelle revendication de la part des employés, il importe d'analyser les relations de travail, car si cette revendication accepte une division du travail fondée sur la flexibilité et le travail en

équipe, elle recherche par ailleurs des relations de travail moins conflictuelles et plus coopératives.

### 3.3. Les relations de travail

À la suite de la faillite de 1989, les syndicats des employés de bureau et d'usine sont dissous. La direction tente d'insuffler une culture d'entreprise qui vise à atténuer, voire à dissimuler les relations de travail conflictuelles prévalant avant la faillite. Le nouveau propriétaire embauche parmi les anciens employés les meilleurs travailleurs et les moins militants.

R. Quand ils sont repartis [après la faillite], ils ont fait le ménage. Tous les mauvais éléments, ils mettaient tout ça de côté, pis les bons même. Il y en avait qui étaient bons travailleurs, mais, peut-être question de conflits de personnalité, on les a jamais revus. Ça, c'est pas humain premièrement. Si on regarde question de compagnie, le gars était rentable pour la compagnie, ils auraient dû le garder (no 6, chaudronnier).

La période qui s'étale de 1989 et 1993 sera marquée par des relations de travail peu conflictuelles, tant les employés ont peu de pouvoir de revendication. Après la faillite, les employés se résignent à des conditions de travail moins avantageuses, satisfaits de pouvoir à tout le moins récupérer un emploi.

R. C'est sûr qu'avant la faillite, on était syndiqués...

Q. Qu'est-ce que ça change au niveau des relations de travail?

R. Par les années qui courent, on dit qu'on est bien contents d'avoir une job comme tout le monde le dit à peu près. Il y a pas de jobs assurées, de moins en moins. Moi j'aime ce que je fais. Je pense que mon patron trouve ça correct aussi. J'ai pas de problème plus que ça (no 11, chargé de planification).

En l'absence de syndicat, les employés sont rappelés après avoir subi une baisse de salaire de 20%, après avoir perdu leur ancienneté accumulée antérieurement, leurs semaines de vacance et les droits acquis en vertu de leur convention collective.

Q. À la faillite, il y avait eu une bonne baisse de salaire...

R. 3 \$ de l'heure...On était à 16 \$, on est tombé à 13 \$ de l'heure (no 20a, traceur).

R. J'ai le même salaire que j'avais en 1984. Pour la même job (no 20b, soudeur-assembleur).

---

R. Je suis venu à bout de récupérer. Je suis rendu au salaire que j'avais quand j'étais inspecteur en 1989. Tu peux voir qu'on avait perdu gros en 1989. Sans compter toutes les vacances qu'on avait perdues avec la faillite, notre banque de congés maladie, et ainsi de suite (no 23, contrôleur de la qualité).

On mesure donc l'importance des pertes subies par les employés à la faillite. Ces pertes avaient alors été acceptées parce que la direction avait promis aux cadres subalternes une participation aux profits et à l'ensemble des employés une relance de l'entreprise.

R. En 1989, on a accepté des diminutions de salaire assez importantes, on s'est laissés endormir, parce qu'on nous disait que c'était pour bien aller, qu'on pourrait avoir une participation aux profits. On n'en a jamais eu. Peut-être les cadres supérieurs, mais les petits cadres jamais (no 23, contrôleur de la qualité).

Les employés tenteront de recouvrer les conditions de travail qu'ils avaient avant la faillite. Cependant, ce recouvrement sera inégal.

R. Ça a pris cinq-six ans avant de récupérer le salaire que j'avais perdu. Il y en a d'autres qui ont jamais été capables de rien récupérer (no 23, contrôleur de la qualité).

En fait, cela renvoie au mode de négociation des conditions de travail en l'absence de syndicat, qui s'effectue personnellement entre chaque employé et le patron.

Q. Aujourd'hui quand il y a un problème, c'est plus personnel?

R. C'est en plein ça. Chacun défend son problème ou fait ses demandes (no 11, chargé de la planification).

La direction préfère ainsi traiter avec les employés isolément, plutôt qu'avec la collectivité qu'ils forment. Chaque employé a donc la responsabilité de défendre ses droits et ses intérêts face à la direction. Ce type de relations de travail offre à l'employé un mince pouvoir de négociation et favorise des traitements inégaux entre eux, car cela permet de fixer

les conditions de travail selon la capacité de chaque employé à défendre ses intérêts et ses droits. Dans ce contexte, une certaine forme de favoritisme a prévalu en ce qui a trait à l'embauche de nouveaux employés, à la fixation des salaires, aux promotions et aux autres conditions de travail.

Q. C'était quoi les grandes revendications [dans les négociations de 1993]?

R. C'était le salaire, l'ancienneté, pis beaucoup de choses, parce que comme je te dis, il y avait beaucoup de favoritisme. Avant que la convention soit signée, ils se dépêchaient de faire passer des tests de soudeurs à certaines personnes pour les faire monter plus vite. Les chouchous ni plus ni moins. Ç'a été assez dur (no 17, assembleur-soudeur).

Ainsi, les règles d'attribution des postes et d'augmentation des salaires n'étant pas explicitées, la direction pouvait favoriser des employés qui satisfaisaient à des critères définis selon leurs intérêts et leurs attentes (le rendement, la performance, l'assiduité au travail, etc.). En l'absence de syndicat, le mode de négociation des conditions de travail prête à ce genre de traitement. En effet, les employés doivent négocier personnellement avec les patrons concernés toute forme d'amélioration des conditions de travail. Certes, le patron peut établir des conditions de travail générales concernant l'ensemble des employés, mais plusieurs traitements particuliers visant certains employés venaient nuancer ce traitement général.

R. Si la compagnie décide de donner, ils peuvent dire on donne tant. Ils nous prennent un par un, pis un peut mériter plus que l'autre (no 11, chargé de la planification).

---

Q. Comment vous faites pour négocier vos salaires?

R. C'est au cas par cas, pis c'est difficile en sacrifice, je peux te dire ça moi. Il a fallu négocier fort pour avoir ça, il faut même que tu les mettes au pied du mur. C'est personne par personne. Dans le bureau, il y a personne de syndiqué. Chaque personne des bureaux doit négocier lui-même sa propre affaire avec son boss immédiat. Je peux te dire qu'il y en a qui ont jamais rien eu, pis ils ont essayé. Leur boss a jamais voulu aller voir le grand boss pour en avoir. Ça crée beaucoup de tensions. En haut, ils engageaient des dessinateurs qu'ils payaient plus cher que les vieux dessinateurs qui étaient ici depuis 10 ans. Pour te montrer comment ça pouvait être assez disparate. On aurait dit qu'ils jouaient le jeu pour mettre la guerre. Ils traitent pas personne du même

pied. Il y a personne en haut qui est traité du même pied: ils vont donner à un, ils donneront pas à l'autre...

Q. C'est au plus fort la poche, celui qui négocie bien son bout...

R. Lui, il va aller s'en chercher. Mais il faut que tu regardes aussi ce que fait la personne. Si t'as une personne qui est facilement remplaçable, casse toi pas la tête, il va rester où est-ce qu'il est. Si t'as une personne-clé, plus difficile à remplacer, là, il va avoir plus de facilité à négocier son affaire. Si t'es facilement remplaçable, ils vont te dire: «Si ça fait pas, ramasse tes affaires pis tu t'en vas.» Il y en a qui se le sont fait dire. À ce moment-là, t'as pas le choix. T'es obligé d'accepter ce qu'ils donnent, pis fermer ta boîte (no 23, contrôleur de la qualité).

Ces extraits sont révélateurs des relations de travail en l'absence d'un syndicat. Ils montrent une forme d'individualisation des relations de travail impliquées dans les négociations des conditions de travail, de même que dans le règlement des problèmes ou des conflits liés au travail. Cela se traduit par des traitements qui se conforment à la nature particulière ou personnelle des relations de travail liant les patrons à ses employés. Par ailleurs, on remarque que l'employé possède un pouvoir de négociation d'autant plus grand que sa compétence est rare ou que sa personnalité est «forte» et revendicatrice.

Ce qui ressort en outre du dernier extrait est cette impression que les dirigeants profitent de la situation précaire des employés. De fait, le climat et les relations de travail continuent de se détériorer à la suite de certaines décisions de la direction qui font subir d'autres pertes chez les employés dans les années qui suivent la faillite.

R. Ça, c'est ben sauvage. Après la faillite, les travailleurs ont été coupés 20 %. Il y a eu une restructuration, on a établi des taux de salaire. Il y a eu des pertes de vacances... Question de vacances, tout le monde a été touché. Après ça, une fois que tout est en marche, à un moment donné, nous autres [les employés de service] on était syndiqués, on a conservé notre RÉER collectif, c'était écrit dans la convention. Ils ont décidé que tous les travailleurs d'usine le perdaient, ils ont tout coupé. L'employeur participait pu au RÉER (no 6, chaudronnier).

---

R. Ils se sont mis à couper là-dedans. Les anciens étaient rentrés [au lendemain de la faillite] avec trois semaines de vacances, pis ils ont

coupé à deux semaines. C'est comme ça que le syndicat est rentré (no 20a, traceur).

---

R. Nous autres les anciens, il y a des bouts, on trouvait ça dur... Tu demandes un 100 % des employés, mais quand ça fait pas ton affaire, tu décides de descendre le salaire de 1-2 \$ de l'heure. C'est tout ça à un moment donné qui a fait [qu'on s'est syndiqué]. Moi j'ai tout le temps pensé qu'il y en a qui avait fait exprès pour que le syndicat rentre. C'était vraiment de la provocation pure et totale. Il y en a aujourd'hui au niveau des actionnaires qui l'ont même dit qu'ils avaient provoqué (no 21, contremaître).

Ces extraits montrent clairement que la direction profite d'un rapport de force qui est à son avantage pour restreindre les conditions de travail des employés. La direction exige un bon rendement des employés, mais elle effectue parallèlement des coupures de salaire. Le dernier extrait suggère même que les excès de la direction auraient été une stratégie pour que les employés s'affilient à un syndicat. Que cela ait été voulu ou non, la conséquence est la syndicalisation des employés de l'usine en 1993.

R. En coupant complètement les relations de travail pis la qualité de vie au travail qui se détruit, automatiquement ça favorisait la syndicalisation de l'usine. Pis c'est ce qui est arrivé... C'est là que la compagnie a manqué. La compagnie aurait dû favoriser les relations de travail étroites avec les travailleurs, pis avoir une bonne qualité de vie au travail. Il y a rien qui s'est fait... Là, ça devient un déchirement (no 6, chaudronnier).

---

R. Au lieu d'établir des bonnes relations; là, ils favorisaient vraiment la syndicalisation. Ça s'est fait là-dessus (no 6, chaudronnier).

Il ressort en outre de ces extraits que les employés auraient préféré que la direction profite du nouveau départ en 1989 pour développer de meilleures relations de travail. Au lieu de cela, la direction profite de son rapport de force pour prendre des décisions en fonction de ses seuls intérêts. Cette attitude a encouragé non seulement la syndicalisation des employés, mais l'adoption par ces derniers d'une position plus conflictuelle à l'égard de la direction. Les employés veulent ainsi rétablir le rapport de force à leur avantage afin de défendre leurs intérêts et récupérer ce qu'ils ont perdu sur le plan des conditions de travail. Face à l'attitude

des dirigeants qui semble curieusement promouvoir des relations de travail conflictuelles, ils croient que le rétablissement d'un rapport de force est devenu nécessaire.

L'arrivée du syndicat comporte l'avantage de clarifier les conditions de travail et peut même ainsi contribuer à orienter l'organisation du procès de travail. Cela expliquerait que la direction ait peut-être souhaité la venue d'un syndicat.

Q. Comment ça s'est passé, la syndicalisation?

R. Ç'a été *rough*. Il y a pas eu de grabuge comme tel, mais il y a beaucoup de...

Q. Les patrons étaient pas d'accord?

R. Ils étaient d'accord oui pis non. Certains patrons étaient d'accord parce que c'était le bordel là-dedans. Tout marchait par chouchou. Dans l'usine, dans la production, ça marchait par préférence. En bon terme canadien, c'était du tétage. Si tu tétais pas, ben tu restais en bas de l'échelle. Ça fait que là, le syndicat est rentré.

Q. Il y avait des favoris.

R. C'est du favoritisme. Il y en a encore, mais beaucoup moins. Là, on a mis le monde à leur place, c'est par ancienneté, on a mis l'ancienneté prioritaire. Avant tu pouvais rentrer là, pis t'avais le salaire d'un gars que ça fait cinq-dix ans qu'il était là. Ça marche pas là: tu commences en bas, pis tu montes (no 17, assembleur-soudeur).

La présence du syndicat permet de mieux encadrer et de mieux orienter la gestion et l'organisation du travail. Ainsi, les règles qu'introduit la convention collective dans le traitement des employés (le recrutement, les promotions, le salaire, les vacances, etc.) offrent des balises pour organiser les activités de production, tout en favorisant de meilleures relations de travail. La convention collective assume ainsi une fonction dans la gestion et l'organisation de la production. Elle constitue un outil de gestion qui découle cependant de relations de travail rendues difficiles et conflictuelles.

### 3.3.1. La syndicalisation des employés d'usine

En 1993, les employés de l'usine décident de se syndiquer à la CSN, avec laquelle ils avaient déjà été affiliés avant la faillite. La syndicalisation des employés s'effectue dans un

contexte où Volcano connaît des difficultés financières. Le groupe Manson, alors propriétaire de Volcano, vend l'entreprise à un groupe de cadres présents à Volcano, au Fonds de solidarité, à une entreprise américaine et à une entreprise québécoise. Or, une des conditions posées par le Fonds de solidarité pour investir à Volcano est la présence d'un syndicat en son sein. En décembre 1993, les employés de l'usine se syndiquent donc, puis en février 1994, le Fonds de solidarité investit 3 millions \$. Il importe toutefois de noter que la syndicalisation des employés de l'usine découle également des relations de travail qui s'établissent à la suite de la faillite de 1989.

Avec la syndicalisation des employés, la négociation d'une convention collective devient donc incontournable.

R. La convention a été signée, ça a été accepté par la majorité. À force de jaser avec les gars, on se demande pourquoi c'est rentré. On est pas satisfait de cette convention-là. C'est sûr que c'est la première depuis un bout de temps. Ils ont mis le strict minimum. Mais, j'ai trouvé que c'était trop long signer ça pour trois ans. Je comprends qu'il faut rentrer quelque chose dans l'usine à un moment donné. La première convention, tu peux pas demander la terre. Deux ans maximum ça aurait été pas pire (no 9, soudeur-assembleur).

Rappelons que, même du point de vue du vice-président à la production, la convention collective signée en 1993 paraît avantageuse.

R. On a une convention de travail qui est très souple. C'est bien plus un contrat de... c'est plus une entente entre employeurs et employés. C'est très souple (no 14, vice-président production).

L'arrivée du syndicat ne semble donc pas avoir renversé le rapport de force entre la direction et les employés. De fait, la convention collective laisse dans l'ombre les règles concernant les conditions de rappel des employés régulièrement mis à pied. Ces situations se règlent dans les faits selon le rapport de force prévalant entre les employés et la direction, qui est encore à l'avantage de cette dernière. C'est sans doute ce qui explique le durcissement des relations de travail constaté depuis deux ans. Un exemple, qui a été repris par plusieurs employés, permet d'illustrer ce point.

Une partie des employés de Volcano est régulièrement mise à pied pendant la période des fêtes de fin d'année. Les employés vivent mal cette situation, car c'est le moment de l'année où ils ont le plus besoin d'argent. Ils ont l'impression que les dirigeants veulent ainsi éviter de payer les journées de vacances. Ces employés s'attendent à être rappelés aux mêmes conditions de travail qu'ils avaient à leur départ. Or, une année, plusieurs employés ont été rappelés après la période des fêtes à un statut et un salaire inférieurs. Cela a provoqué du mécontentement de leur part.

R. Être «slaqué» pour le temps des fêtes... Ç'a été un gros conflit cette année ça. Le syndicat a fait un grief pour tous les employés mis à pied, parce qu'on disait qu'on avait été «slaqués» juste pour le temps des fêtes pour pas qu'ils paient les fêtes...

Q. On m'a dit qu'on avait réembauché à des salaires inférieurs.

R. C'est ça, ils ont fait ça à beaucoup de personnes. Moi j'ai pas été touché, parce qu'ils avaient tant de soudeurs, pis j'étais parmi ce nombre-là, ça fait que j'ai pas été coupé. Les gars après moi, ils ont dit: «si vous voulez revenir, mais on a pas besoin de soudeurs en ce moment, on a besoin d'assembleurs.» Ça fait qu'ils ont déclassé les gars: de soudeurs, ils les ont mis assembleurs D. Ça fait qu'ils recommençaient au salaire qu'ils avaient en entrant. Il y en a qui ont perdu 3 \$ de l'heure. Ils avaient tous leurs tests (no 9, soudeur-assembleur).

Un autre informateur reprend cet exemple.

Q. Qu'est-ce qui va être le gros des revendications dans les négociations qui s'en viennent?

R. Les salaires, pis le système de classement pour les assembleurs-soudeurs, parce qu'on a été «slaqués» aux fêtes l'an passé. Ils nous ont rappelés, mais ils nous ont rappelés comme assembleurs. Il y en a là-dedans qui ont une cinquantaine, une quarantaine d'années, des gars qui ont 20-30 ans d'expérience en soudure, ils les rappelaient comme assembleur-soudeur D. C'est marqué dans la convention: assembleur-soudeur D, apprenti. Les gars étaient un peu frustrés, mettons. Moi-même, j'étais rappelé comme assembleur-soudeur, sauf que moi, ça a adonné qu'ils avaient besoin de soudeurs assez vite. Je suis monté à assembleur-soudeur comme j'étais avant, mais j'avais baissé d'un dollar et quelques de l'heure. Dans leur but, c'était de réengager, mais à moins cher. Pour pouvoir retourner soudeur-assembleur, il a fallu que je m'en aille de nuit pendant un mois et demi (no 18, soudeur-assembleur).

Ce genre de décisions frappe de plein fouet les nouveaux employés qui ont un statut précaire au sein de l'entreprise. Il ressort clairement de ces extraits que la direction tend à traiter les employés en fonction des besoins et des coûts de la production. Partant, on peut mieux comprendre les causes du fort roulement de personnel dont il a été fait mention précédemment. On peut également comprendre les motifs qui incitent les employés récemment syndiqués à défendre plus durement leurs intérêts.

Un autre exemple révèle clairement que la direction considère en premier lieu les critères économiques dans ses décisions. La convention collective permet, à certaines conditions, le recours à la sous-traitance pour effectuer certaines opérations de production. La sous-traitance est possible selon la convention collective à la condition qu'il n'y ait pas de perte d'emploi. De l'avis de la direction, elle offre l'avantage de réduire les coûts de la production. Une étude interne tentait de démontrer l'avantage économique du recours à la sous-traitance et de justifier ainsi cette décision auprès des employés. Cette étude avait été réalisée par le gérant de projets pour comparer les coûts de production entre les sous-traitants et les employés de l'usine.

R. On avait décidé de faire de la sous-traitance pour certaines activités. J'avais fait une analyse au niveau des dépenses et si on allait sous-contracter des choses, on était pour sauver de l'argent. C'est juste cosmétique, c'est le fini aluminium à l'extérieur. Ça a rien à voir avec la performance de l'usine, de la machine. C'est son *look*. Ce faisant, j'aurais sauvé 15 000 \$ par chaudière. J'ai fait l'analyse. Ils n'étaient pas d'accord. Ils disaient que ça enlevait des jobs. On m'a demandé d'y aller, de leur expliquer comment j'avais fait mon analyse. Quel était l'impact véritable sur les jobs de l'usine. C'est ce que j'ai fait. Les gens ont écouté. Je pense pas les avoir convaincus, mais ils ont eu de l'information (no 2, gérant de projets).

Cet informateur prend soin de souligner que la sous-traitance ne met pas en cause «la performance de l'usine» et insiste pour dire qu'elle ne vise que des éléments accessoires au produit. De fait, le recours à la sous-traitance laisse entendre que la direction doute de la qualité et de la performance du travail des employés, au point de devoir recourir à de la main-d'œuvre extérieure. Autrement dit, la nature des relations entre les employés et la direction

n'oblige pas cette dernière à privilégier les employés de l'usine pour effectuer certaines opérations particulières. Encore une fois, les critères économiques dictent dans les faits cette décision de la part de la direction de recourir à une main-d'œuvre extérieure, aux dépens même de la qualité des relations de travail dans l'entreprise. De fait, les employés s'opposent à la sous-traitance et contestent l'étude réalisée par le gérant de projets.

R. Là, ils falsifient les chiffres pour nous dire qu'on prend trop de temps à faire les contrats, pis pour donner ça à sous-contrat. C'est très facile de falsifier les chiffres des ordinateurs...

Q. Ça coûte moins cher de faire faire ça en sous-traitance?

R. C'est ça qu'ils disent, mais c'est pas vrai (no 17, assembleur-soudeur).

Selon la convention collective, le recours à la sous-traitance est possible à la condition que cela n'entraîne aucune mise à pied. En dépit de ce droit que possède la direction, les employés réproouvent cette pratique qui met en cause leur compétence.

Q. C'est nouveau ça, les sous-contractants dans l'usine?

R. Depuis deux ans (no 20b, soudeur-assembleur).

Q. Avec la convention c'était possible?

R. Oui. La clause, c'est qu'il faut pas que ça mette des personnes en mise à pied. C'est niaiseux, parce qu'on peut le faire ce qu'ils font... Pour les morceaux-là, le gars prend un papier, il marque ce qu'il a besoin, il vient nous porter ça au traçage. On lui coupe ses morceaux, on les plie, il arrive là-bas puis il le pose (no 20a, traceur).

Q. Qui faisait ça avant?

R. Nous autres. Il disait que ça coûtait trop cher (no 20a, traceur).

Ces derniers reconnaissent que les sous-traitants font un bon travail, mais ils expliquent leur faible rendement par la mauvaise gestion de l'entreprise.

R. C'est des gars de la construction. Ils viennent dans l'usine avec nos outils. Quand ils viennent, ils font le ménage autour de la bouilloire, pour que les gars aient de la place pour travailler. Quand c'était les gars de l'usine, y avait pas de ménage qui se faisait (no 20a, traceur).

R. J'y disais au boss: «fais nettoyer tes gars tabarnouche! Après ça les gars vont travailler comme il faut, pis essaie de mettre de l'autorité pour que ça reste propre» (no 20b, soudeur-assembleur).

R. Ils n'ont pas d'autorité, ils n'ont pas d'organisation (no 20a, traceur)...

Ces employés expliquent le meilleur rendement de la sous-traitance par le fait que les employés de Volcano sont mal dirigés et mal organisés. Selon eux, avec un peu plus d'autorité et une meilleure organisation du travail, les employés de Volcano pourraient faire un travail de qualité équivalente à celui des sous-traitants. Cette décision trahit la mauvaise gestion de l'entreprise et motive des revendications qui visent l'amélioration de la gestion et de l'organisation de la production. En outre, ce genre de décision signifie que les employés de Volcano sont appréciés au même titre que des employés extérieurs à l'entreprise, uniquement en regard du coût de production et indépendamment de leur appartenance à l'entreprise. Cet exemple témoigne de la forme que prend l'intégration de l'employé au sein de l'entreprise qui se détermine en fonction de critères strictement économiques. Cela empêche l'établissement de relations de travail marquées par la confiance, la loyauté et le sentiment d'appartenance. De fait, les relations de travail sont plutôt marquées par la suspicion des employés à l'égard de la direction. On se méfie de la direction qui fait la promotion de ses intérêts sans égard à ceux des employés. Ce mode de direction et de gestion favorise en fait un durcissement des relations de travail.

### 3.3.2. Le durcissement des relations de travail

Dans le contexte d'une détérioration du climat de travail au lendemain de la faillite, les employés se mobilisent progressivement pour contrer l'attitude qu'adoptent les dirigeants envers les employés. Le syndicat devient alors un instrument dont l'utilisation ira croissant.

R. Quand l'employé est rappelé, pis il perd 2 \$ de l'heure, ça là, en plus qu'on cherche à lui faire faire la même ouvrage. Il y a eu beaucoup de griefs là-dessus. C'est quétaine (*rires*). Je pense pas qu'on va bâtir quelque chose de bien solide en faisant ça.

Q. Est-ce que les employés parlent de se mobiliser un peu plus?

R. Qu'est-ce tu penses? C'est ça que ça fait. Ça devient une escalade... (no 6, chaudronnier).

Selon les employés, le durcissement des relations de travail est la conséquence directe de l'attitude conflictuelle de la direction de l'entreprise et de son mode de gestion.

R. Depuis un an, ça s'est détérioré un peu. On dirait que les contremaîtres font du harcèlement. Moi, je suis dans le comité paritaire santé-sécurité, puis j'en ai parlé au boss de l'entreprise: qu'il avertisse ses contremaîtres d'arrêter de harceler les gars.

Q. Ils les harcèlent pourquoi?

R. Quand ils voient un gars qui travaille, mais pas au rythme qu'il est supposé travailler, un gars travaille jamais au même rythme, le contremaître va se placer en arrière, pis il le lâchera pas.

Q. Il reste là, il bouge pas, il parle pas?

R. Il parle pas. Le gars, il vient sur les nerfs (no 13, traceur).

Cet extrait témoigne des tensions présentes entre les contremaîtres et les employés. Il montre en outre que les employés considèrent ce type de surveillance comme du harcèlement et, dès lors, refusent d'être ainsi surveillés. La suite de cet extrait révèle que l'employé peut exercer des moyens de pression, comme le ralentissement de travail, pour manifester et revendiquer une autonomie, surtout quand il croit fournir un effort honnête au travail.

R. Le contremaître me connaissait. Il savait que moi, je suis un gars que quand je m'en vais sur une job, je roule assez vite, comparé aux autres. Il était tout le temps en arrière de moi. À un moment donné, il commence à compter les tubes pour voir combien j'en avais de posés. Quand il a commencé à compter les tubes, il y en avait 19 de posés, il était 11 heures et demie. À 11 heures et demie, il te reste encore 3 heures et demie... Quand il est revenu à 3 heures pour compter les tubes, il a dit: «Ouin! il y en a 21 de posés.» J'ai dit: «Oui. J'en ai posé, mais quand je t'ai vu les compter, moi j'ai arrêté de travailler. C'est ben de valeur, mais tu vas arrêter de me harceler.» Il dit: «Ah! non, c'est pas du harcèlement.» Moi j'ai dit: «j'trouve que c'est du harcèlement, tu vas arrêter ça. N'importe qui va venir vérifier ma job en arrière de moi, quand je suis sur la job, moi je travaille pu. C'est fini.» Là, il a changé un peu, mais il le fait avec les autres gars.

Q. Les autres gars laissent faire ça?

R. Ils se laissent faire, mais ils disent qu'ils sont harcelés. Ils continuent à pousser pareil pour avertir les boss de ça, par rapport que

du harcèlement, ça va causer des accidents du travail. Les boss m'ont approuvé, mais ils avertissent pas leurs contremaîtres (no 13, traceur).

Cette tension entre les contremaîtres et les employés reflète le durcissement des relations de travail qui résulte du mode de gestion privilégié par la direction et du mécontentement qu'elle a engendré chez les employés. Il faut certainement rapporter au climat de travail qui en découle la faible motivation et le faible rendement de certains employés au travail.

Q. Il y a eu des abus de la part des employés?

R. Oui. De jour oui, terriblement. De soir, jamais! De soir, il y en a deux-trois qui oublient l'heure des *breaks*, qui prolongent leur *break*, leur souper, ils finissent un peu avant le temps. De jour, il y en a au moins une vingtaine.

Q. De jour, c'est du monde qui sont plus anciens?

R. Oui. Ils se laissent aller. Ils finissent 10 minutes avant le *break*. Ils recommencent 10 minutes après le *break*. Au souper, c'est pareil. C'est ça qui nous pénalise. Avant ça, à 2 heures 59, je punchais ma carte pis je m'en allais. J'en ai jamais entendu parler, j'ai fait ça pendant deux ans de soir. À cet'heure, on a pu le droit de le faire. La compagnie m'a dit de puncher à 3 heures. C'est toutes des petites affaires qu'ils ont arrêtées. Ils laissaient aller, mais ils ont arrêté depuis les exagérations (no 13, traceur).

Le mécontentement des employés à l'égard de la direction de l'entreprise, qui tend à ne les considérer qu'en fonction des besoins de la production et des exigences économiques, se traduit par une diminution du zèle au travail. Plutôt que de changer le mode de gestion des employés, la direction favorise un durcissement des relations de travail en accroissant la surveillance des employés par les contremaîtres. Or, cette surveillance se justifie difficilement puisqu'elle vise tous les employés sans distinction. Elle apparaît alors comme du harcèlement.

Q. Dans certains cas, c'est justifié d'après vous que le contremaître surveille?

R. Oui, mais ils devraient le faire aux bonnes places. Comme nous autres, ils ont engagé un nouveau contremaître, pis il est venu nous voir, il a dit: «moi, je suis icitte pour augmenter la production.» J'ai dit: «J'ai rien contre ça, mais moi, je vais donner tout le temps la même

production. C'est tout le temps ça que j'ai fait depuis que je suis icitte, pis les boss ont tout le temps été satisfaits de moi.» Il a dit: «c'est correct.» Il est jamais venu m'écœurer. Il va en voir d'autres. Il est tout le temps après eux autres. Il y en a un qui m'a dit: «moi, quand je suis rentré ici, ma transmission s'est bloquée en petite, je vais tout le temps rester là.» Ça veut dire : «je travaille *slow*»... L'autre jour, la semaine passée, le contremaître lui a offert, au gars, de faire sa job à sa place. Le gars a dit: «va-t'en, c'est moi qui est employé, toi, t'es boss, va t'assir à ton bureau, quand je vais avoir besoin de toi, je vais aller te chercher.» Le gars a ben répondu là-dessus (no 13, traceur).

La surveillance vise donc à accroître la productivité en augmentant le rendement des employés. Il ressort que l'approche des contremaîtres à cette fin suscite des résistances de la part de certains employés. Ce durcissement de la position des employés à l'égard de la direction s'explique par le mécontentement qu'engendre chez eux le mode de gestion privilégié par la direction qui ne considère que les exigences de la production aux dépens des besoins et des droits des employés.

Le durcissement des relations de travail se manifeste par ailleurs dans le fait que la direction conteste systématiquement les accidents du travail.

R. Ils contestent les accidents du travail. Les accidents ces temps-ci c'est la tendinite. C'est un geste répété régulièrement, on appelle ça la maladie du siècle présentement (no 13, traceur).

Les dirigeants espèrent ainsi diminuer les cotisations versées à la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) découlant du nombre d'accidents du travail. Cependant, cette procédure entraîne elle aussi des coûts et des délais dans la résolution des cas.

R. Moi, je suis paritaire, du côté syndical. Je rencontre des boss pour essayer d'arranger les affaires, sans que ça aille en Cour ou que ça aille n'importe où. Ben souvent les boss sont portés: «bon, envoie ça là-bas.» Ça va en Cour, ça coûte de l'argent, ça traîne, pis ben souvent ça pourrait se régler dans l'espace de cinq minutes (no 13, traceur).

Plutôt que de favoriser des règlements à l'interne, grâce à des arrangements qui témoigneraient d'un esprit de partenariat, la direction préfère suivre la procédure jusqu'à son terme pour régler les problèmes ou les conflits. Elle espère ainsi inciter les employés et le

syndicat à abandonner leurs doléances. Cela concerne non seulement les accidents du travail, mais également les autres types de problèmes.

Q. S'il y a des problèmes, est-ce qu'il y a moyen de les régler sans passer par le syndicat?

R. Tu passes par le syndicat. C'est des stupidités. Ils s'attardent aux petites niaiseries (no 17, assembleur-soudeur).

---

R. Là, les griefs, ça commence, ça s'en vient bien... Là, il y en a beaucoup qui sont contestés. Ces temps-ci, ils les contestent tous, jusqu'à la dernière minute. Pis juste avant de se rendre en arbitrage, ils vont plier, ils vont se conformer.

Q. C'est comme un principe.

R. Ils contestent par principe. Ils essaient de voir si on va backer, si on va pousser encore plus loin...

Q. Ça veut dire que les gens revendiquent plus maintenant?

R. Oui (no 18, soudeur-assembleur).

On peut voir dans le fait que la direction met en cause les doléances des employés une réaction à la présence du syndicat qui ne permet plus d'établir des arrangements personnels. La médiation syndicale s'impose désormais dans le règlement des conflits et des problèmes des employés. Avec la médiation syndicale, les employés tendent à défendre et à revendiquer leurs droits face à la direction. Or, cela représente moins l'avenue qu'auraient favorisée en premier lieu les employés, qu'une réaction à l'attitude des dirigeants. Les employés auraient plutôt souhaité développer des relations de travail fondées sur le respect, la confiance et la loyauté.

R. Parce que comme je te dis, ils veulent pas que tu sois content. Moi, c'est l'impression que ça me donne. Tu vas dans une *shop* pour travailler, pas pour aimer le boss ou ton compagnon de travail, moi c'est mon point de vue. Mais si tout le monde s'adonne bien ensemble, la production va sortir bien plus facilement (no 17, assembleur-soudeur).

On constate donc la difficulté d'établir une gestion du procès de travail qui s'établisse dans le cadre d'une culture d'entreprise ralliant les points de vue des employés et de la

direction et donnant lieu à des relations de travail marquées par le partenariat. Cette difficulté découle du mode de gestion promu par la direction qui ne privilégie que les exigences économiques étroites et les besoins ponctuels de la production, et ce, en dépit de ses intentions au lendemain de la faillite de promouvoir une culture d'entreprise.

Cependant, l'émergence d'une culture d'entreprise est toujours possible au sein de Volcano, car même si la forme conflictuelle des relations de travail fait penser à celle prévalant à l'époque de la SGF, contrairement à cette époque, la direction n'apparaît plus aux yeux des employés et du syndicat comme un adversaire objectif. Des relations de travail plus coopératives sont désormais envisageables et même souhaitables non seulement pour assurer la qualité de vie au travail, mais aussi pour atteindre les objectifs économiques de l'entreprise. À cette fin, les employés et le syndicat revendiquent une participation dans les activités de gestion.

Cette contradiction entre, d'une part, la gestion promue par la direction de l'entreprise et des relations de travail conflictuelles et, d'autre part, les nouvelles exigences que posent autant les employés que les gestionnaires subalternes constitue le véritable ressort des transformations en cours à Volcano.

### **3.3.3. Un nouveau type de revendication chez les employés**

Les employés reconnaissent que les relations de travail dans l'entreprise doivent se transformer. Cette transformation est nécessaire pour que les employés et le syndicat assument une fonction dans la gestion de l'entreprise. Cette exigence suppose par conséquent une transformation du mode de gestion de l'entreprise et de la division du travail. On voit comment au sein de l'organisation du procès de travail, les relations de travail, la division du travail et la gestion sont imbriquées. Le nouveau rôle qu'entendent assumer les employés se répercute sur toutes les dimensions de l'organisation du procès de travail. En bref, ce nouveau rôle remet en cause l'exclusivité du droit de gestion des dirigeants —

division taylorienne du travail —, les relations de travail conflictuelles et le mode de gestion instrumental de l'entreprise — qui ne considère que les exigences économiques du marché et les exigences techniques de la production sans égard aux besoins et, parfois, aux droits des employés. La présentation de cette nouvelle exigence de la part des employés touchera également, outre les relations de travail, la gestion de l'entreprise et la division du travail.

La nouvelle fonction qu'entend assumer le syndicat découle d'une préoccupation nouvelle des employés à l'égard de la réussite économique de l'entreprise.

Q. Qu'est ce qui a changé au niveau syndical?

R. Ils regardent beaucoup la question économique, le secteur, si tu prends la métallurgie. Anciennement, Volcano, on était bien payé, là, avec la crise économique qu'y a eu, ça a baissé. Dans l'ensemble, ils regardent ce qui se fait dans le secteur de la métallurgie, dans l'entreprise moyenne (no 6, chaudronnier).

Ce qui résulte de ce changement est l'importance que prend la dimension économique dans le développement de la stratégie syndicale. Le contexte économique apparaît comme un facteur qui est désormais pris en compte par le syndicat. Cela permet de relativiser les conditions de travail par rapport au contexte économique et d'ajuster les revendications des travailleurs en conséquence. La partie syndicale tempère désormais ses revendications en regard de la «réalité économique». Cette préoccupation nouvelle à l'égard de la réussite économique de l'entreprise se traduit concrètement par la volonté des employés de s'impliquer davantage dans la gestion de l'entreprise et de participer à sa réussite économique.

De fait, devant ce qu'ils considèrent comme une mauvaise gestion de l'entreprise, plusieurs employés souhaitent un plus grand contrôle afin d'établir un mode de gestion de l'entreprise qui soit garant d'une production rentable et de qualité, et qui soit conforme à leurs

intérêts. À cette fin, il est remarquable qu'une des revendications apportées à la table des négociations en 1996 est l'introduction du programme ISO 9002<sup>6</sup>.

R. Je parlais avec le président du syndicat à Volcano, puis lui, une des revendications qu'il veut amener à la table des négociations ce printemps, c'est d'avoir les normes ISO. Le principe de vouloir des meilleures méthodes de travail, de normaliser ça, répond à des problèmes majeurs à Volcano. Christ! Les dessins changent à tout bout de champ, les gens du *shift* de jour corrigent un dessin, les gens du *shift* de soir arrivent, repognent le vieux dessin et recorrectent ça. C'est abominable. C'est l'enfer. Quarante dessinateurs là-dedans, ils ont tous leur petit programme... Les travailleurs vivent ça en bas eux autres (no 1, agent de développement du Fonds de solidarité).

La revendication du programme ISO provient donc de l'initiative des employés et du syndicat. Cette revendication a reçu l'appui de la majorité des employés syndiqués.

Q. Quand vous élaborez une proposition comme ça, est-ce qu'il faut que ce soit accepté par l'ensemble des employés dans l'assemblée?

R. Il faut que ce soit majoritaire à l'assemblée.

Q. Les employés étaient d'accord avec ça?

R. Oui, tout le monde était d'accord avec ça. Le projet de convention, on avait travaillé fort là-dessus, il y avait un beau projet (no 18, soudeur-assembleur).

Les employés constatent la présence d'un problème de gestion et d'organisation à Volcano et revendiquent une plus grande responsabilité en ce qui a trait à la survie et à la performance de l'entreprise. Cette revendication constitue un tournant majeur dans le rôle qu'entendent jouer le syndicat et, plus largement, les employés dans l'entreprise. Cette plus grande responsabilité dans l'entreprise se traduirait par une participation accrue dans l'organisation et la gestion de la production.

Q. Est-ce qu'il faudrait que le rôle du syndicat change dans l'entreprise?

R. Aujourd'hui tu t'en vas plus vers la participation (no 20a, traceur).

R. Il faudrait qu'il y en ait (no 20b, soudeur-assembleur).

<sup>6</sup> Les normes ISO sont des normes reconnues internationalement garantissant la qualité de la production.

Q. Avec le programme ISO, ça demande de la participation?

R. Oui... (no 20b, soudeur-assembleur).

Q. Est-ce que c'est possible avec les patrons en place?

R. Mais ça se change (*rires*) (no 20a, traceur).

Les relations entre la direction et le syndicat n'interviendraient plus seulement dans le règlement des conditions et des conflits de travail, mais également dans la gestion de la production. Ce nouveau rôle que revendique le syndicat découle d'une sensibilité accrue au contexte de la concurrence. C'est la raison pour laquelle les employés promeuvent le programme ISO.

Q. C'étaient quoi vos revendications à vous?

R. Il y avait l'installation d'ISO 9002, par le biais d'un CAMO [Comité d'adaptation de la main-d'œuvre<sup>7</sup>]. Ça, la compagnie voulait rien savoir. Nous autres, c'est surtout ça qu'on voulait, le CAMO, pour être capable de se diriger vers ISO 9002. La plupart du monde et tout le gouvernement n'achètent pas à moins d'avoir ISO. C'est une façon d'avoir des contrats, pis en plus c'est une restructuration de travail. Ils regardent toutes les avenues, pis comment rendre le produit plus rentable en diminuant les coûts de production, pis les pertes, le contrôle de qualité (no 18, soudeur-assembleur).

Fait notable, les employés sont désormais sensibles aux règles de l'économie de marché. Ils prennent en compte le fait que si l'entreprise respecte les normes ISO, cela faciliterait l'obtention de contrats. Par ailleurs, ils sont sensibles à la rentabilité de l'entreprise, aux coûts de production et à la qualité des produits. Il est curieux que la direction ait résisté à l'implantation du programme ISO, sachant que ce sont généralement les gestionnaires qui en font la promotion. La suite de l'entrevue permet de comprendre la résistance des dirigeants à ces changements.

Q. Comment ça se passe, on va dire qu'on se lance dans ISO?

<sup>7</sup> Le CAMO se compose habituellement sur une base paritaire de représentants des employés, des employeurs et du gouvernement fédéral. Il vise à détecter les problèmes de l'entreprise, à trouver des solutions et à les mettre en application. Il est financé à 75 % par le gouvernement et à 25 % par l'entreprise (Bélanger, 1996: 46).

R. C'est du monde de l'extérieur qui rentre dans l'usine, ils vont aller sur le plancher, ils vont regarder, ils vont jaser avec le monde. Il y a des réunions une fois par mois avec les employés, les bureaux, les cadres, pis ils discutent de problèmes qu'on a. Là, il y a des ergonomes qui vont checker les façons de travailler, les méthodes de travail, voir s'il y a moyen de modifier des méthodes de travail, les simplifier ou enlever les dangers qu'il peut avoir. Il y a ben des jobs, à la longue, t'as mal dans le dos, tu forces mal... Pis, il regarde aussi l'administration, comment c'est géré.

Q. C'est peut-être pour ça qu'ils voulaient pas?

R. Exactement. C'est dret pour ça qu'ils voulaient pas. On voulait l'implanter ce système-là, ça fait depuis la première convention qu'on essaie de rentrer ça. La compagnie voulait pas, elle buckait, elle veut rien savoir (no 18, soudeur-assembleur).

L'influence qu'exerceraient les conseillers extérieurs vis-à-vis la direction expliquerait la résistance de cette dernière au programme ISO. C'est ce genre d'intervention qui semble intéresser les employés, car il s'avérerait un moyen de contraindre la direction à améliorer la gestion de la production, dont ils se préoccupent de plus en plus. Dans le mode de gestion revendiqué par les employés, ces derniers veulent assumer une plus grande responsabilité.

Q. Le travail doit changer beaucoup une fois que [ISO] rentre dans l'usine? Ça donne pas un surplus de travail, un surplus de responsabilité?

R. Ça responsabilise peut-être plus les employés, mais de là à donner plus de travail, je suis pas sûr. Parce que dans le fond, t'essaies de limiter les pertes de temps. Si tu trouves une méthode plus rapide de le faire, tu vas pouvoir passer à autre chose. C'est pas vraiment plus de travail, c'est une autre façon de travailler. Pour que ce soit plus productif. Plus sécuritaire aussi (no 18, soudeur-assembleur).

Les employés revendiquent plus de responsabilité dans la gestion et l'organisation du travail afin d'améliorer les méthodes de travail et de contribuer à la gestion de la production. Les employés se préoccupent donc de la réussite économique de l'entreprise et revoient en conséquence leur fonction dans l'entreprise en mettant en cause leur rôle de simple exécutant. Ils revoient également le rôle du syndicat, qui consiste pour l'essentiel à revendiquer de meilleures conditions de travail et à protéger les droits des employés.

Par rapport à la période précédente, un renversement s'opère sur le plan des relations de travail: si l'action syndicale visait dans le passé à contester et à transformer l'ordre économique, on accepte désormais de se soumettre aux exigences de l'économie. Cela traduit une transformation des rapports de production qui met en cause une organisation du procès de travail fondée sur la division taylorienne du travail et l'exclusivité du droit de gestion pour la direction de l'entreprise. C'est dans la foulée de cette transformation que prennent forme les nouvelles exigences des employés qui se heurtent pour le moment à l'ancienne organisation du procès de travail.

### 3.3.4. L'impact du Fonds de solidarité sur les relations de travail

L'intervention du Fonds de solidarité à Volcano participe de cette transformation des rapports de production. Il importe cependant de noter que les revendications qui concernent la gestion de l'entreprise émanent des employés. Le Fonds de solidarité n'intervient pas directement dans la définition des revendications syndicales lors des négociations collectives. C'est ce que confirment le responsable des relations avec les travailleurs du Fonds de solidarité et le représentant du Fonds au conseil d'administration de Volcano.

R. S'il y a un conflit potentiel, on essaie de ne pas se mêler directement des négociations. S'il y a un problème potentiel, on va essayer de faire en sorte que ça se règle facilement. S'il y a une grève, on fera pas pression auprès du syndicat pour arrêter la grève, on fera pas pression auprès du patronat, de l'employeur pour accepter les conditions du syndicat. On se mêle pas de ça. Sinon, ce serait l'enfer. Si on se mêle des négociations, d'un bord ou de l'autre, ce serait mal perçu. À l'occasion, on va nous demander de servir d'intermédiaire. On veut pas régler les problèmes. On essaie de faire en sorte que les gens se parlent. Par exemple, si les parties ne se parlent plus, on va essayer de les ramener, mais le problème on ne le réglera pas pour eux autres (no 16, administrateur du Fonds de solidarité).

---

R. Règle général, on est actionnaire minoritaire. Notre politique est de ne pas s'ingérer dans les relations de travail. C'est facile à comprendre. Là, c'est la CSN qui est là [à Volcano], mais imaginez-vous que c'est la FTQ et on est en relation très étroite avec la FTQ, c'est la FTQ qui contrôle le conseil d'administration du Fonds. Un patron nous appellerait pour faire pression sur le syndicat pour abandonner un grief ou le contraire... Vous pouvez imaginer dans quel contexte ça nous

placerait. Ça serait pas vivable, il y aurait personne qui voudrait faire affaire avec nous autres... On n'intervient pas. On suit ce qui se passe (no 1, agent de développement du Fonds de solidarité).

La présence du Fonds a néanmoins des incidences sur les relations de travail, par le truchement notamment de la formation économique que le Fonds dispense aux employés syndiqués. Cette formation leur permet de comprendre le contexte économique de l'entreprise et rejoint ainsi leurs préoccupations à cet égard. Partant, ils peuvent orienter leurs revendications en fonction de ce contexte.

R. La majorité aujourd'hui des gens syndicaux aiment autant avoir le bon portrait, savoir c'est quoi la situation, puis on va travailler à partir de ça. C'est ça le message qu'on transmet: «Voici le portrait. On vous fera pas de recommandations pour accepter des coupures de salaire ou demander des augmentations. Ça, vous déciderez ça. Il y a un syndicat, il y a une direction, l'actionnaire majoritaire, ça se passe à une autre place, ça s'appelle la table des négociations. On est pas ici pour négocier.» Si un travailleur nous demande si on est en mesure d'avoir des augmentations de salaire, on ne se prononcera pas là-dessus (no 1, agent de développement du Fonds de solidarité).

Cette formation débutait à Volcano au printemps de l'année 1996 au moment où les parties patronale et syndicale entamaient la négociation. La formation et les négociations seront cependant très vite interrompues lorsque l'entreprise se mettra sous la protection de la loi sur les faillites. Voici un bref aperçu du déroulement de la formation économique.

Q. Comment ça se passe la formation?

R. La formule qu'on privilégie, c'est d'abord d'avoir des groupes séparés; on mélangera pas des cadres avec des syndiqués... On va commencer avec les syndiqués, avec quinze employés cette année. C'est le syndicat qui choisit les participants. Il va y avoir un deuxième groupe avec les employés des services, puis un troisième groupe avec des cadres. Là, on passe deux jours avec les gens, avec les états financiers de l'entreprise...

Q. Puis au bout de deux jours, ils arrivent à comprendre les états financiers?

R. Ah! oui! Avec le bilan, on va chercher quatre ratios qui mesurent la sécurité à court terme puis à long terme de l'entreprise. On regarde tout le temps les trois dernières années. Ils peuvent voir l'évolution, puis on sort des chiffres du secteur, alors ils peuvent se comparer avec d'autres entreprises. Après ça, on regarde l'état des ventes, les coûts des marchandises vendues, les frais d'administration. Ils ont toute

l'information pour les trois dernières années. Puis, ils voient l'avoir des actionnaires: est-ce qu'il y a eu des profits, des dividendes de versés ou l'argent est resté dans l'entreprise? Ils partent avec les états financiers de l'entreprise. Quand c'est une entreprise privée, comme Volcano, ils ont un cahier dans lequel ils peuvent transcrire l'actif à court terme, l'actif à long terme, le passif, les résultats de l'entreprise (no 1, agent de développement du Fonds de solidarité).

La formation économique fournit donc de l'information sur la situation économique de l'entreprise, de même que des outils pour l'interpréter. L'accès à ce type d'information répond aux exigences des employés de jouer un rôle plus responsable dans l'entreprise et de s'impliquer davantage dans la gestion de l'entreprise. Ainsi, cette formation apprend aux employés que l'économie ne renvoie pas seulement à des contraintes sur lesquelles ils n'ont pas d'emprise. Au contraire, elle se détermine par les actions concrètes entreprises par les dirigeants et les employés. Conscients de cette réalité, les employés peuvent revendiquer une participation et une implication accrues au sein de l'entreprise.

R. [La formation économique] amène les travailleurs dans un autre niveau d'implication dans l'entreprise. Ils ne sont plus juste des exécutants, ils sentent qu'ils font partie un peu plus, peut-être pas des décisions, mais ils peuvent plus les influencer à partir du moment où ils comprennent comment ça se passe (no 1, agent de développement du Fonds de solidarité).

---

Q. L'ensemble des employés est favorable à ça?

R. Voir les livres... Tout le monde est favorable à ça (*rires*). On se fait toujours dire qu'il y a jamais d'argent, on va savoir pourquoi (no 20a, traceur).

R. Le gars va comprendre plus. Nous autres quand on fait un choix à l'assemblée syndicale sur les demandes qu'on veut avoir, mais là on va faire des demandes plus réalistes. C'est ça qui est l'idée de la FTQ (no 20b, soudeur-assembleur).

R. Ça nous donne le vrai portrait d'où ce qu'il est le bobo. Quand tu vois les chiffres des fois tu comprends mieux aussi (no 20a, traceur).

R. Ça peut te donner un objectif aussi. Ça va mal, mais c'est là qu'il faut viser pour s'améliorer (no 20b, soudeur-assembleur).

Q. Pour les négociations, ça va changer?

R. Tu te dis: «on va faire des demandes plus réalistes» (no 20a, traceur).

R. Tu y vas avec la réalité des choses à ce moment-là. Tu fais des demandes qui ont aucune réalité, pis le monde est mal informé. Tu sais pas dans quoi tu t'embarques, tu vois pas les livres (no 20b, soudeur-assembleur).

Cette attitude de la part des employés est nouvelle par rapport à la période de la SGF. À cette époque, les employés ne pouvaient pas accéder aux données économiques de l'entreprise. D'une part, ils n'avaient pas la formation pour les comprendre et, d'autre part, on considérait alors que ce n'était pas utile. Les employés formulaient leurs revendications sans connaître les possibilités ni les difficultés économiques de l'entreprise. Aujourd'hui, cet accès aux données économiques contribue à l'exercice d'une action syndicale «réaliste» et avisée, définie selon les contraintes économiques qui pèsent sur l'entreprise. L'accès aux données économiques est certes favorisé par l'arrivée du Fonds de solidarité qui, en tant qu'actionnaire, pose la formation économique comme condition d'investissement, mais il résulte plus fondamentalement de la modification du rapport entre la direction et les employés. Si les employés et le syndicat revendiquent une participation accrue dans l'entreprise, en retour, la direction reconnaît et même souhaite que le syndicat puisse participer plus activement à la réussite économique de l'entreprise. Comme nous le verrons, seule la haute direction refuse d'orienter la gestion vers une plus grande participation des employés.

En plus d'être un moyen pour définir des revendications «plus réalistes», la formation économique apparaît plus largement comme un moyen pour intervenir dans la résolution des problèmes que rencontre l'entreprise.

R. Ils savent, on les a informés, là ils vont l'avoir devant les yeux [lors de la formation économique] que l'entreprise vend plus, mais fait moins de profits et ils ont un problème de liquidités. Calvaire! Au moins les problèmes qu'on voit, on peut-tu se servir de notre pouvoir de négociation et dire à l'entreprise: «faites de quoi»? Je trouve ça bien sain, c'est super, ça. Le monde comprend que leur sécurité d'emploi, c'est directement relié à la performance de l'entreprise (no 1, agent de développement du Fonds de solidarité).

Notons que le rapport entre l'emploi et la performance de l'entreprise motive les employés et le syndicat à revendiquer un contrôle et une responsabilité accrues dans la gestion. L'accès aux données économiques et leur compréhension permettent désormais au syndicat de se prononcer en matière de gestion. Si l'entreprise éprouve des difficultés, il peut mettre en cause sa gestion, suggérer des solutions et limiter ses revendications. À l'inverse, si elle connaît un certain succès, le syndicat peut réclamer certains avantages économiques ou suggérer certains investissements. Cette influence sur la gestion découle directement du fait que la situation économique de l'entreprise est désormais connue des employés et du syndicat. La direction est alors amenée à reconnaître les employés et le syndicat comme des partenaires dans la gestion et la réussite de l'entreprise, puisque ces derniers ont les moyens de l'inciter fortement à rendre compte de sa gestion.

R. L'employeur sait qu'avec un syndicat qui a accès aux chiffres c'est mieux de leur dire qu'il va faire de quoi avec les profits qui va servir à l'entreprise. S'il leur dit: «ça va juste sortir de l'entreprise», il va s'attendre que les travailleurs vont lui dire: «mon p'tit pit, on va en avoir nous autres aussi»... À partir du moment où les travailleurs sont au courant des résultats de l'entreprise, puis qu'il y a des profits, ce qu'on pense au Fonds de solidarité, c'est que ça va faire en sorte que les entrepreneurs vont être bien plus enclins à réinvestir dans l'entreprise. On est pas encore à un stade au Québec où les travailleurs siègent sur les conseils d'administration. Nous autres, on siège sur les conseils d'administration, puis on a un droit de veto sur les versements de dividendes, même si on est minoritaires. On a un droit de veto sur l'emplacement du siège social. On a un droit de veto sur les changements d'orientation de l'entreprise (no 1, agent de développement du Fonds de solidarité).

On constate par ailleurs que la présence du Fonds de solidarité au conseil d'administration permet également d'influer sensiblement sur certaines décisions de la direction de l'entreprise. La présence du Fonds de solidarité offre donc l'occasion de développer une nouvelle approche à l'égard des relations de travail tant du côté patronal que syndical. De fait, le Fonds de solidarité poursuit un objectif précis à travers son implication globale dans l'entreprise et, plus spécifiquement, par le biais de la formation économique: il veut sensibiliser les employés et le syndicat aux objectifs que poursuit l'entreprise.

R. La première session de formation, c'est le noyau de leaders... Quand c'est pas syndiqué, tu identifies des leaders pendant le bilan social, quand c'est syndiqué, c'est l'exécutif syndical, tu t'adresses tout de suite à eux autres. Les leaders sont ceux qui sont le plus en mesure de véhiculer le message (no 16, administrateur du Fonds de solidarité).

On peut alors se demander de quel message il s'agit.

R. On parle de concertation, de transparence, c'est cette transparence-là qu'on essaie d'établir de façon à ce qu'il y ait une confiance qui passe entre les employés et les employeurs, puis tout le monde travaille dans le même sens (no 16, administrateur du Fonds de solidarité no 1).

Une nouvelle conception des relations de travail émerge donc dans l'entreprise selon laquelle, il est désormais possible d'envisager une collaboration entre la direction et les employés. La poursuite d'un objectif commun rend possible cette collaboration qui suppose une certaine confiance entre les deux parties. La formation économique sert de véhicule à cette nouvelle conception des relations de travail. Cela ne signifie pas que le Fonds de solidarité plaque cette conception sur les relations de travail présentes à Volcano, puisque cette conception va dans le sens des nouvelles revendications des employés de Volcano. Le «message» véhiculé par le Fonds est plutôt en phase avec ces revendications. La formation économique permet toutefois de préciser le sens que doit prendre la fonction du syndicat dans cette période de transition. Dans cette nouvelle perspective, le rôle du syndicat semble favoriser des relations de travail moins conflictuelles.

R. Les grèves ont peut être tendance à durer moins longtemps que si on n'avait pas été là. Parce que les gens, en ayant vu les états financiers, connaissent davantage les capacités de l'entreprise, puis les besoins. Quand on fait cette formation, il y a des questions fort pertinentes. Ça aide à démystifier la vie de l'entreprise... (no 16, administrateur du Fonds de solidarité).

Cette nouvelle conception des relations de travail prend forme à la faveur d'une compréhension accrue des contraintes économiques qui pèsent sur l'entreprise. «Démystifier la vie de l'entreprise», c'est être sensible à ces contraintes, s'ouvrir à elles, pour définir sous cet éclairage le rôle et la place du syndicat et des employés au sein de l'entreprise. Fort de

cette compréhension nouvelle, ces derniers peuvent discuter les décisions des dirigeants qui ne sont plus dès lors en butte à l'incompréhension des employés.

R. Par exemple, dans un cas précis, une compagnie [autre que Volcano] avait présenté les états financiers qui montraient des profits. Le syndicat avait demandé au Fonds de les rencontrer pour jaser des états financiers. Comme ils avaient fait de la formation économique, ils étaient en mesure de poser des questions plus pointues, plus pertinentes... Finalement, la façon que ça s'est réglé, l'employeur a donné un petit ajustement à la hausse sur ce que lui proposait, mais c'était nettement inférieur à ce que les employés demandaient... L'employeur a démontré que le produit se vendait tant, que la compétition le vendait tant. Puis, pour être compétitif, les coûts de fabrication, les gens comprenaient que tant, c'est du salaire, tant, c'est du matériel. Si j'augmente mes salaires trop vite, ma marge brute va être telle que je ne ferai plus de profits. Je vais être obligé d'augmenter mes prix et je deviens moins compétitif, donc mon compétiteur va prendre le dessus sur moi. Ils ont accepté une augmentation beaucoup moins importante, mais, par contre, le patron a accepté de donner cette année-là un montant forfaitaire, une participation aux profits. Cette année-là, l'employé en profite, mais juste une fois. Les gens ont accepté ça, parce qu'ils comprenaient comment ça se jouait (no 16, administrateur du Fonds de solidarité).

En saisissant la situation économique de l'entreprise, les employés acceptent les contraintes qui en découlent. Cela leur permet de redéfinir leur stratégie lors des négociations collectives en fonction, certes, de ces contraintes, mais en fonction également de leurs intérêts. Par exemple, en pouvant convaincre la direction d'investir dans les moyens de production plutôt que de verser un dividende aux actionnaires, les employés voient à assurer la compétitivité de l'entreprise et, conséquemment, à protéger leurs emplois.

La formation économique permet par ailleurs d'améliorer l'implication des employés dans la production.

R. Dans la formation économique, on passe beaucoup de temps sur les coûts de fabrication, où ces gens-là sont vraiment impliqués, où ils peuvent avoir un impact. Tu vas expliquer les frais de vente, ils vont en parler, mais ils ne peuvent pas avoir un impact là. Où ils peuvent avoir un impact, c'est dans' *shop*, dans l'usine, où la fabrication se fait (no 16, administrateur du Fonds de solidarité).

En rendant les employés plus sensibles aux coûts de production, ces derniers peuvent tenter d'éliminer les pertes engendrées soit par de mauvaises méthodes de travail soit par le manque de motivation de certains employés au travail.

Il importe de noter que l'exigence des employés de participer davantage à la gestion de l'entreprise va à l'encontre du mode de gestion défendu par la haute direction de Volcano. Plusieurs gestionnaires sont également favorables à cette transformation du rôle des employés au sein de l'entreprise, mais ils ne détiennent pas un pouvoir suffisant pour transformer le mode de gestion de l'entreprise. Le refus de la haute direction de reconnaître les employés et le syndicat comme des partenaires dans la réussite économique de l'entreprise explique le durcissement des relations de travail et la contestation de sa légitimité de la part des employés et du syndicat. Ainsi, même si la haute direction met de l'avant des motifs économiques pour justifier ses décisions, des motifs auxquels souscrivent désormais les employés et le syndicat, cela ne suffit pas à fonder ses décisions. Pour reconnaître la légitimité des motifs fondant les décisions des hauts dirigeants, les employés et le syndicat doivent être considérés comme des partenaires et être consultés lors de la prise de décision. De cette participation dépend la formation d'une culture d'entreprise qui rallie les points de vue des dirigeants et des employés dans des rapports marqués par le partenariat.

### **3.4. La gestion de l'entreprise**

Le mode de gestion de l'entreprise ne correspond pas au mode de gestion revendiqué par les employés. La haute direction refuse d'opérer les changements qui vont dans le sens des nouvelles exigences des employés. L'absence de mission et de plan stratégique dans l'entreprise, par exemple, reflète une approche en gestion qui ne correspond pas aux attentes des employés et des cadres. Un décalage se manifeste entre la haute direction et le reste des employés et des cadres.

R. Vu que j'enseigne dans ces sujets-là, mon opinion c'est que c'est une lacune des cinq actionnaires. C'est du monde qui sont très compétents dans leur spécialisation, mais c'est du monde qui ont vécu

depuis 30 ans dans une certaine façon de gérer. On dirait qu'ils leur manquent un certain aperçu sur ce qui pourrait aller mieux. Pour moi, ça devrait être très évident en entrant, dans la porte d'entrée de l'entreprise, la mission de l'entreprise c'est de fabriquer des chaudières. Même si c'est très banal, au moins le monde va savoir c'est quoi notre mission. De ce point de vue-là, quand on parle de stratégie, c'est ça la stratégie, c'est pas de dire qu'on va percer le marché américain, c'est beaucoup plus profond que ça. Du point de vue stratégique, il y a des vrais manques dans l'entreprise présentement... Moi, j'appelle stratégie, mais cette philosophie, ou cette culture stratégique, n'est pas existante dans les cinq actionnaires qui ont acheté. Ils manquent de susciter l'intérêt des employés (no 7, contrôleur).

Si la collaboration est désormais possible entre la direction et les employés en vue d'un travail et d'un objectif communs, encore faut-il que cet objectif soit précisé. La formulation d'une mission et d'une stratégie d'entreprise permettrait justement de rallier la direction et les employés autour d'un même objectif. La définition d'une stratégie et d'une mission d'entreprise constituerait le germe d'une culture d'entreprise. À défaut de pouvoir s'exprimer en une formulation concrète, la culture d'entreprise demeure vague pour les membres de l'entreprise. En outre, dans ce contexte, la gestion se définit plutôt en réaction aux problèmes surgissant quotidiennement.

R. Ça fait penser un peu au gouvernement: on veut couper, mais on sait pas où. Mais on voudrait couper où ça fait pas mal (*rires*). C'est difficilement identifiable aussi, parce que dans le fond, il faut regarder ça de façon stratégique, dans son ensemble, avec un plan stratégique. C'est ce qui manque actuellement. Je pense qu'on voit un peu trop à court terme. Je pense que les gens en place sont habitués à voir des choses qui vont se produire dans les six mois qui suivent. La planification stratégique sur trois ans ou sur cinq ans est inexistante. C'est pour ça qu'on voit des problèmes au quotidien qui devraient être réglables, parce qu'on voit trop le court terme (no 2, gérant de projets).

L'expression consacrée «éteindre des feux» illustre bien une situation où la gestion des opérations au sein de l'entreprise se détermine dans l'urgence, en fonction des problèmes rencontrés quotidiennement, plutôt qu'en fonction d'un plan défini et d'objectifs de développement et de qualité.

Q. Ce serait quoi le style de gestion?

R. Le style de gestion ce serait réactif: c'est de réagir aux problèmes auxquels on va faire face aujourd'hui et ne pas être proactif vis-à-vis la qualité du produit, vis-à-vis les nouvelles affaires dans le marché comme ISO 9000. Dès que le problème sera sur la table on ira de l'avant. C'est un problème stratégique avec la clientèle... C'est pas juste moi qui ressens ces lacunes-là, c'est un thème que t'entends souvent chez Volcano, manque de mission, manque de stratégie (no 7, contrôleur).

---

R. Comme je disais, la planification stratégique n'y est pas. Si t'as pas de mission d'entreprise, si t'as pas d'objectifs de départements et que c'est pas cohérent entre eux, tu peux pas arriver à prévoir ce que tu vas faire dans six mois avec tes ressources matérielles et humaines. Alors t'es beaucoup dépendant de ton client qui va te donner ou pas une commande... Tu réagis à une situation. Le pattern actuellement c'est ça: on réagit tant bien que mal (no 2, gérant de projets).

---

Q. Maintenant ce serait quoi comme style de gestion?

R. (*Rires*) C'est plus du *management by crisis*. C'est plus éteindre des feux au fur et à mesure qu'ils se produisent. De la planification stratégique à long terme, je n'en vois pas. Il y en a peut-être une sous-jacente à leur niveau à eux [les cinq dirigeants actionnaires], moi je comprends pas toujours ou je ne suis pas au courant (no 10, vice-président gestion des bâtiments).

Ces constats critiques du mode de gestion de la haute direction sont posés par d'autres membres de la direction dont la vision de gestion converge avec celle des employés et du syndicat. Cette nouvelle approche de la gestion, à l'instar du programme ISO 9002, permettrait de passer d'une gestion où on «éteint des feux» à une gestion où on anticipe les événements en fonction d'objectifs de croissance.

La gestion dite juste-à-temps constitue un autre mode de gestion qui marque un contrôle des activités de production. De pair avec le gérant de projets, le directeur technique voulait implanter une gestion juste-à-temps. Il est à noter que ce dernier, nouvellement nommé à Volcano pour revoir l'aménagement de l'usine, avait implanté la gestion juste-à-temps à son ancienne entreprise. Pour parvenir à une gestion juste-à-temps, toutes les opérations intervenant dans la conception et la production doivent être revues de manière à

être coordonnées aux moments prévus par la planification. En d'autres mots, la contrainte du temps doit être contrôlée par une planification rigoureuse des opérations.

Q. Est-ce que l'objectif c'est d'appliquer le juste-à-temps ici aussi?

R. Oui. Éventuellement. Ça va prendre un certain temps. Il y a une mentalité derrière ça. La personne qui a jamais travaillé avec du juste-à-temps, qui est habitué d'avoir une pile de travail... Avec le juste-à-temps, la pile diminue, pis t'as l'impression que tu vas manquer d'ouvrage. S'il voit pas le travail en avant, le gars a l'impression qu'il n'a plus d'ouvrage... Le travailleur, ça lui prend ses pièces tout le temps, tout le temps. Si son paquet est trop bas, il comprend pas ça, à ce moment-là, il va ralentir...

Q. Le juste-à-temps, ça demande de changer cette attitude. Le juste-à-temps c'est de prendre le temps, pour après ça avoir du temps?

R. Avant d'instaurer le juste-à-temps, on a beaucoup de choses à régler avant: avoir les dessins à temps, le matériel à temps. Ça prend beaucoup de monde qui s'implique (no 4, directeur technique).

Pour résumer, le style de gestion par crise (*management by crisis*) trahit une perte de contrôle sur les activités de production. Cette perte de contrôle braque l'attention sur le «feu à éteindre» dans l'entreprise, plutôt que de l'orienter vers l'avenir et le développement de l'entreprise. Leurs efforts étant toujours accaparés par l'urgence et la nécessité du moment, les employés peuvent difficilement marquer un arrêt afin de revoir leur façon de travailler et, éventuellement, l'améliorer. La perspective temporelle se concentre donc sur l'urgence du présent et empêche toute projection dans le futur.

R. Ça prend beaucoup de dialogue, du temps, des moments de réflexion, qu'on n'a pas vraiment, parce qu'on est toujours dans le feu de l'action... Si on pouvait mettre le *break*, dire on va faire ça comme ça, on pourrait faire des changements intéressants (no 2, gérant de projets).

---

Q. Tout le monde éteint des feux?

R. Éteindre des feux, c'est l'expression pour te dire ce que je te disais tantôt. On fonctionne en manque de personnel. Tu tournes les coins rond. T'as tendance à prendre la méthode «un trou-une cheville». Tu vois un problème, tu bloques le trou, c'est ça la solution. T'analyses pas. Des fois t'as pas mis la bonne cheville dans le bon trou, ça fait que ça se remet à couler. T'es rendu que tu fais des urgences. Ce qui est

pas essentiel pour l'immédiat, tu le fais pas (no 5, responsable des instruments de contrôle).

Pris par le «feu à éteindre», les cadres peuvent difficilement initier des changements qui amélioreraient l'organisation du procès de travail. En outre, l'absence de stratégie et de mission d'entreprise suscite une incertitude quant à l'adoption de moyens en ce sens. Par exemple, plusieurs informateurs ont mentionné qu'il y avait souvent des problèmes avec les dessins. En l'absence de support et de directive de la part de la haute direction, le responsable des dessins peut difficilement prendre des mesures pour régler ces problèmes.

R. Il y a un climat de pas savoir trop trop où on s'en va. C'est une gestion au jour le jour. À ce niveau-là, les gens savent pas trop: «c'est quoi qui va arriver demain? On s'en va dans quoi? L'avenir...»

Q. Il y a pas de plan stratégique de gestion?

R. J'en sens pas. Comme je te dis, la standardisation [des dessins], on la fait, mais on le crie pas fort. J'ai pas l'impression que les cinq [dirigeants actionnaires] qui sont là sentent qu'il y a un besoin... Faut le faire, mais pas le dire... Ça met les gens insécures. Là, c'est nous qui est en train de se la donner [la stratégie]. Ça vient pas d'en avant...

Q. Il y a quand même une volonté d'amélioration, comme votre initiative de standardiser, il y a une volonté de changement...

R. Oui, mais t'as pas nécessairement des directives. Eux autres aussi ils en parlent, mais... On sait qu'on a des problèmes, on sait que c'est pas facile parce qu'il y a de la compétition, pis tu fais pas des profits énormes, mais c'est quoi tu fais pour régler? On part dans plusieurs directions, pis là, tout le monde vient essoufflé, au lieu de partir juste dans une... T'as parti cinq-six affaires, pis t'en as pas une de finie (no 3, directeur du département de dessins).

L'absence de plan stratégique oblige les cadres à entreprendre des changements dans un contexte d'incertitude. Ne connaissant pas la vision qu'ont les hauts dirigeants de l'avenir de l'entreprise, on n'ose pas les informer des initiatives qui se prennent pour améliorer les méthodes de travail. Par ailleurs, les changements initiés par la direction rencontrent certaines résistances, car les employés ne savent pas en fonction de quel objectif se déterminent ces changements.

R. Quand tu changes, pis tu sais pas trop quoi, t'aimes mieux pas changer. Il y a pas de plan vraiment (no 3, directeur du département de dessins).

L'absence de plan stratégique accroît l'incertitude que suscite toute forme de changement. Il est remarquable que même le vice-président en gestion des bâtiments ignore l'existence d'un plan stratégique.

R. Moi, je trouve aussi qu'il y a une chose qu'on devrait faire, c'est un plan stratégique. Il y en a peut-être un au niveau du président, mais moi j'en ai pas connaissance. Je suis quand même vice-président dans l'entreprise, et j'ai pas connaissance du plan stratégique s'il y en a un. Mon collègue, qui est vice-président au service ici, a pas plus connaissance d'un plan de développement stratégique sur même trois ans. C'est un an à la fois. C'est quoi la mission de l'entreprise, c'est quoi ses objectifs, ses stratégies, ses plans d'action? À un moment donné, tu veux développer tel secteur de marché, il faut qu'en arrière de ça, t'aies un plan de marketing, un plan de financement. Ça va coûter de l'argent développer ça. Peut-être que j'en vendrai pas avant deux ans, mais quand je vais en vendre, la première année, ça sera pas rentable. Donc, il faut que je puisse supporter les coûts que ça implique pendant cette période-là. Mais là, c'est un peu confus. Mais eux, au niveau des propriétaires, ils ont des réunions, ils font des choses qui transpirent pas (no 10, vice-président gestion des bâtiments).

Il est à noter que cet informateur n'est pas actionnaire de l'entreprise. Parmi les membres de la haute direction, un divorce semble prévaloir entre les cinq hauts dirigeants actionnaires et le reste des employés de l'entreprise, y compris les cadres subalternes et les deux hauts dirigeants non actionnaires. Ce divorce se traduit par une communication déficiente entre la haute direction et le reste des employés, qui ignorent s'ils peuvent faire des changements et, le cas échéant, le sens qu'ils peuvent prendre. Ce divorce se traduit en outre par un décalage entre le mode de gestion promu par la haute direction et les exigences que posent les employés, le syndicat et les cadres subalternes.

Dans ce contexte, les projets de changements sont compromis. Par exemple, le gestionnaire de projets avait le mandat de revoir le mode de gestion de l'entreprise. Après avoir amorcé le processus de révision du mode de gestion de l'entreprise, la direction met fin à ce projet. Comme le signale cet informateur, le temps qu'exigent ces transformations

suppose que les employés puissent s'affranchir des urgences du moment. Ainsi, la nécessité d'«éteindre des feux» permet difficilement d'opérer les transformations jugées nécessaires. En outre, ces changements auraient mis en cause le mode de gestion des hauts dirigeants.

R. Quand je suis arrivé ici, je suis arrivé avec bien des plans. J'ai installé bien des changements, mais j'ai manqué de support...

Q. Est-ce qu'on vous avait engagé pour faire ces changements?

R. En partie, oui. Le mandat était suffisamment clair pour que j'aie une équipe multidisciplinaire. On s'est rencontré deux, trois fois par semaine pendant six mois, pour créer ce qu'on appelle un *process-mapping* [processus de planification], pour arriver avec un avenir de Volcano. J'ai donné mon rapport. J'ai dit: «voici ce qu'on va faire avec Volcano, voici les profits que vous allez générer en faisant ça»... Quand j'ai dit: «maintenant on passe aux actes.» On a dit: «on a pas le temps de lire ça. Va livrer ta chaudière.» J'ai dit: «si je vais faire ça tout de suite, les 50 autres qui vont suivre, ça va être des feux à éteindre.» C'est là où on en est: on éteint des feux, alors qu'il y a un dossier, quelque part, sur le bureau des gestionnaires seniors, qui dit ce que Volcano devrait être.

Q. Est-ce que c'était parce qu'il fallait aller livrer la chaudière ou parce qu'on craignait ce qu'il y avait dans le rapport?

R. Les deux, parce qu'il y avait des forteresses qui devaient tomber. Il y a des critères de responsabilité qui étaient très différents. Ça dérange (no 2, gérant de projets).

La plupart des gestionnaires éprouvent également la nécessité de renverser la vapeur, que cela répond même à des exigences économiques, mais ces exigences se butent à la haute direction qui craint de voir son style de gestion mis en cause. Il apparaît clairement que la haute direction résiste aux changements jugés nécessaires par l'ensemble des employés et des cadres, en se cramponnant à un mode de gestion qui ne correspond plus aux revendications des employés de l'entreprise ni même aux exigences du marché. Les revendications des employés supposent un mode de gestion qui remet fondamentalement en cause celui de la haute direction, au point d'apparaître comme son antithèse.

Q. Cette idée-là de l'*empowerment*, ce serait une gestion qui prend les devants, d'être proactif, et non pas d'éteindre des feux?

R. Exactement. À titre d'exemple: t'améliores un dessin de génie, ça améliore ton procédé de fabrication, ça améliore le produit qui sort au bout de la ligne, ça donne un client qui est plus satisfait. Présentement,

c'est l'inverse qui se produit: «Fais le dessin.» Il y a eu des demandes d'engager du monde pour vérifier les dessins, justement pour que ça aille sur le plancher en bon état. Ça a été refusé de la part de la haute direction, malgré que c'est une suggestion qui vient d'en bas. Suite à ça, il y a eu des coûts extravagants dans les garanties vis-à-vis des clients. Pour moi, ça va de pair: si tu livres un produit qui manque de qualité, qui manque de vérification dans sa conception et dans sa fabrication, c'est évident que le prix va être payé au bout de la ligne, dès que le client sera pas satisfait. On dirait que les efforts sont mis sur éteindre le feu du client qui n'est pas satisfait, au lieu de dire, le vrai problème stratégique, c'est la vérification des dessins. Malgré le fait qu'il y en a 10 dans l'entreprise qui le disent, il n'y a pas d'actions. C'est réactif (no 7, contrôleur).

L'importance des «feux à éteindre» témoigne d'un problème de coordination de l'action qui, plutôt que d'être considéré à sa source, est ignoré par la haute direction et ce, en dépit de la volonté des employés et des autres cadres de le régler. Cette situation offre l'opportunité à l'ensemble des employés de revoir leur fonction au sein de l'organisation du procès de travail et défendre ainsi un mode de gestion qui les intègre davantage. De leur point de vue, les problèmes de coordination de l'action, qu'ils soient causés par des retards ou des défauts de fabrication, pourraient être résolus grâce à une participation accrue au sein de la gestion de l'entreprise. Or, le mode de gestion de la haute direction ne correspond pas à cette vision de l'organisation du procès de travail. Aux yeux des employés et des cadres, la gestion des hauts dirigeants semble alors appartenir à une époque révolue. Le contraste surgissant de cette rencontre entre ces deux visions de la gestion permet de saisir au plus près la spécificité de l'organisation du procès de travail qui émerge à Volcano.

#### **3.4.1. La perte de légitimité des objectifs strictement économiques**

L'absence de mission et de plan stratégiques officiels pour l'entreprise ne signifie pas que Volcano n'a pas d'objectifs. Les indications reçues à cet effet par la haute direction suggèrent des objectifs de rentabilité.

R. Il y a des objectifs c'est sûr, qui sont plus ou moins bien formulés. Si tu prends les objectifs du département de service par exemple, c'est de rencontrer les budgets de vente et d'avoir la rentabilité. Ça c'est clair et net. Moi, en ce qui concerne mon département, c'est plus en

développement. Mes objectifs, c'est de mettre ça sur pied et d'aller chercher un chiffre d'affaires intéressant.

Au niveau de l'ingénierie, ça c'est un département que je connais bien. Ça c'est un département de service aux ventes et à la production, à l'estimation. C'est tes clients internes qu'il faut que tu satisfasses. Il y a des dates à rencontrer, de l'information à donner. Ça, c'est connu, c'est implicite, c'est peut-être pas marqué nul part, mais... Au niveau des finances, c'est pareil. Mais si on parle d'objectifs globaux, de dire par exemple, la compagnie a un chiffre d'affaires de 45 millions, pis on veut être à 55 millions dans cinq ans. On pense qu'il faut qu'on explore les marchés suivants, dans lesquels on veut aller chercher un million, ça c'est pas clair... (no 10, vice-président gestion des bâtiments).

L'objectif de rentabilité apparaît donc comme le principal objectif de l'entreprise.

Cependant, il demeure vague et les moyens pour l'atteindre inconnus.

R. En ce moment, ce qui se discute entre directeurs et vice-présidents: «Donne-moi 2 % de la valeur de vente en profits par année. Oui, mais comment on va arriver là? C'est pas important comment! Je veux avoir mon 2 %.» T'évalues les gens selon qu'ils ont eu leur 2 % ou pas. Tu fais quoi? Je l'ai vécu ailleurs: on n'était pas évalués là-dessus pantoute, on était évalués sur la satisfaction du client (no 2, gérant de projets).

Définis en des termes strictement économiques, les objectifs de l'entreprise qu'impose la haute direction ne permettent pas de rallier l'ensemble des employés et des cadres, et ce malgré leur préoccupation récente pour le sort de l'entreprise.

R. Le modèle qu'on vit au niveau de l'argent, c'est le modèle anglais dans le temps qu'y avait l'usine à charbon. C'est l'offre et la demande pure et simple, c'est bête. Alors qu'on devrait être rendu à un niveau plus sophistiqué, à un niveau du comment on va le faire. Éviter le gaspillage, augmenter la productivité, par exemple, mais on n'est pas là. On n'est vraiment pas là (no 2, gérant de projets).

---

R. Le président, on l'a rencontré une fois dans notre vie. Il nous a dit: «écoutez: moi si vous me parlez, pis vous avez 1\$ pour cinq 25¢, on commence à parler d'affaires. Mais, quatre 25¢ pour 1\$, je veux même pas vous voir.» C'est le seul meeting qu'on a eu. Ça veut dire: il faut que tu rapportes. Amène de l'argent, on va t'écouter, t'as pas d'argent, *ou!* (no 24, mécanicien-électricien).

---

R. D'après moi c'est dépassé un peu: «*business is business*». Il y a d'autre chose (no 6, chaudronnier).

L'objectif de rentabilité devrait faire partie d'une mission plus large qui englobe la manière d'atteindre cet objectif et les relations de travail qu'il faut développer à cette fin. Les employés se préoccupent du sort de l'entreprise dans la mesure où on intègre ces dimensions dans la gestion de l'entreprise.

R. Pour régler les problèmes, il faut rétablir la confiance. Si t'enlèves la confiance, ça va aller. Si t'enlèves le climat de conflits. Mais, il faut travailler là-dessus. Pas travailler à essayer de développer un marché qui est déjà très bon. Les gens travaillent trop là-dessus. L'économie est trop travaillée. Comment tu vas faire la job? Ça, c'est pas travaillé (no 2, gérant de projets).

Il faut donc améliorer la qualité des relations de travail de manière à obtenir une participation plus grande des employés. Définir seulement des objectifs économiques sans se soucier des conditions au sein de l'entreprise qui permettent de les atteindre n'apparaît pas légitime pour les employés et les cadres.

L'accent mis sur la culture d'entreprise résulte de cette volonté des cadres de Volcano de susciter la participation des employés aux objectifs de l'entreprise. Or, le changement que suppose cette exigence est encore une fois compromis par la résistance de la haute direction.

R. La façon de régler ça serait d'aller vers la qualité totale. S'impliquer là-dedans c'est un changement de culture, mais il faut que ça vienne d'en haut. Le président actuellement n'est pas convaincu encore de la justesse de cette approche-là (no 10, vice-président gestion des bâtiments).

On l'a vu, les employés sont prêts à participer à la réussite de l'entreprise, mais tels que formulés, les objectifs de l'entreprise ne suscitent guère leur adhésion. De fait, l'émergence d'une culture d'entreprise suppose que les objectifs ou la mission de l'entreprise rejoignent les préoccupations des employés.

R. Justement, une des choses qu'on parle aujourd'hui, c'est l'*empowerment*, c'est de susciter l'intérêt des employés, d'avoir une culture, d'avoir une mission d'entreprise. J'ai demandé, à l'achat de la compagnie par Manson, vu que j'avais une relation étroite avec le V. P. finances, qui est devenu actionnaire, j'ai demandé d'avoir une mission d'entreprise, que les employés participent à la création d'une mission. Ça n'a jamais été fait (no 7, contrôleur).

Du point de vue des employés, l'objectif de rentabilité ne suffit pas à définir la mission de l'entreprise. La définition de cette dernière doit prendre en compte la dimension sociale du rôle de l'entreprise.

Q. Ce serait quoi la mission de Volcano?

R. C'est une responsabilité sociale, dans le sens que la compagnie risque de perdre son marché et fermer éventuellement. En n'ayant pas un focus sur ses employés et son marché. C'est une lacune en n'ayant pas une mission. Ça part avec une mission de l'entreprise: qu'est-ce que l'entreprise fait? Une des spécialisations de Volcano, c'est sa main-d'œuvre qualifiée qui est là depuis longtemps, qui sait comment fabriquer des chaudières. Ça va de pair. Pour moi, la mission de l'entreprise de Volcano, ça serait vendeur de conception de chaufferie. Par la suite, on est vendeur de main-d'œuvre compétente et qualifiée qui fabrique et exécute notre conception d'une chaudière. Si j'avais à le faire, c'est comme ça (no 7, contrôleur).

La mission sociale de l'entreprise se définit notamment en regard de sa responsabilité à maintenir les emplois en demeurant en activité. C'est d'ailleurs à cette condition que les employés veulent participer à la réussite économique de l'entreprise et jouer un rôle responsable dans l'entreprise. En d'autres mots, c'est à cette condition que les dirigeants peuvent mobiliser les employés autour de la mission de l'entreprise.

### 3.4.2. Une nouvelle forme de reconnaissance des employés

Une plus grande participation des employés à la réussite de l'entreprise suppose une nouvelle forme de reconnaissance des compétences et du travail des employés. A) D'une part, les employés veulent que, outre le nombre d'heures de travail, la teneur et la qualité du travail effectué par les employés soient prises en compte par la direction dans la rétribution des employés. Plutôt que de seulement reconnaître quantitativement un temps de travail, ces formes de rétribution reconnaîtraient la qualité du travail et, par conséquent, le savoir-faire et les compétences de l'employé. Une telle reconnaissance s'établirait en fonction des aptitudes personnelles des employés. En outre, cette reconnaissance élargie du travail des employés pourrait prendre d'autres formes que le salaire. B) D'autre part, la reconnaissance des employés en tant que partenaires à la réussite économique de l'entreprise suppose un accès

accru des employés à l'information sur la situation économique de l'entreprise, de même que leur reconnaissance au sein des activités de gestion de l'entreprise.

A) Tout d'abord, les employés de production refusent désormais de réduire le sens de leur travail au seul salaire. Le prochain informateur souligne les limites de la médiation de l'argent pour reconnaître à sa juste valeur le travail des employés et l'importance d'autres formes de reconnaissance.

R. Ça prend pas beaucoup pour faire plaisir à un employé. Des fois, c'est pas de l'argent, c'est tout simplement souligner quelque chose à sa fête. Ça a déjà existé ici, à chaque 20 ans, 25 ans, il y avait une montre qui se donnait. Ça se faisait grandiose, dans l'usine. Celui qui recevait ça se sentait valorisé. Les autres qui voyaient ça, c'est encore pareil. Ça existe pu ça.

J'en ai qui travaillent pour moi, des fois je vais m'asseoir pis simplement: «Robert t'as fait une belle job, je te félicite.» Pas en mettre trop pour qu'il pense que je veux lui en demander davantage. Excepté que tu remarques qu'il donne plus que son 100 %. Il faut leur dire. Il y a rien de meilleur que ça. Le type va dépasser ses heures. Il sera pas question d'exiger d'être payé en supplémentaire. Ça, pour la compagnie, c'est un paquet d'argent. Moi, je le fais. Mais les autres... Il y a beaucoup de nouveaux. Ils connaissent peut-être pas assez leurs employés (no 12, directeur des achats).

Un cadeau ou un mot d'encouragement peut exprimer la reconnaissance de la qualité du travail d'un employé. Il ressort que ces gestes de reconnaissance supposent des relations de travail particulières qui contrastent avec les relations de travail conflictuelles où seule la médiation prévue au sein de la convention collective paraît légitime. Il semble que des relations de travail où la personnalité des employés et des cadres intervient dans l'organisation du procès de travail suscitent une plus grande motivation et participation. Le récit du prochain informateur révèle nettement la nouvelle forme que tend à prendre la reconnaissance du travail des employés par contraste avec la forme de reconnaissance dominant au sein de l'entreprise. Il importe de noter que le mode de reconnaissance du travail des employés est associé à une forme spécifique des relations de travail. L'extrait peut sembler long, mais sa richesse nous incite à le présenter intégralement.

L'équipe de travail de l'informateur avait réalisé un travail en sept jours plutôt que dans les neuf jours prévus. Le dernier jour, ils mangent au restaurant et le responsable de l'équipe, l'informateur, voulant souligner le bon travail de son équipe, inscrit 10 \$ pour les repas au lieu des 7,50 \$ prévus par la convention collective. Leur patron, nouvellement arrivé et voulant sans doute imposer son autorité, a rayé les 10 \$ pour inscrire à la place les 7,50 \$ prévus.

R. [Notre nouveau patron] avait eu des différends avec des gars, mais les gars osaient pas lui parler. Le gars venait juste d'arriver, c'était un nouveau patron, pis lui voulait former une grande famille. Je lui ai dit: «T'es mal parti mon noir pour avoir une famille, parce que là, tu commences à vouloir poignarder tes enfants. Tu vivras pas longtemps ici.» Je lui avais montré comment ça marchait la patente. Il dit: «vous avez une convention collective, on va l'appliquer à la lettre.»

J'ai dit: «commence pas à jouer avec la convention collective, là tu viens de te mettre la corde au cou, t'es en train de te pendre... Des patrons, t'es pas le premier, pis il va en passer d'autres, mais les gars, on va toujours rester ici, c'est comme une équipe de Hockey Volcano Service. Il y a des joueurs, pis il y a des *coachs*, c'est à toi d'embarquer dans notre jeu. En fin de semaine, les gars se sont défoncés pour Volcano pis pour toi aussi, ils veulent te montrer qu'ils sont capables de sortir des jobs dans des temps records, pis faire de la bonne job, pour garder des clients. Pis là, je leur ai donné un petit bonus... Une petite carotte, c'est une *peanut* ça. Nous autres, les gars, on marche de même, une petite *peanut* de même, ça nous prouve que notre boss est sur notre bord, pis c'est pas grand-chose. La différence de prix, tu peux te torcher avec, on n'en a pas de besoin pantoute. Que ça soit 10 \$, 5 \$ ou 1 \$, tu peux te torcher avec ça, on n'en a pas besoin personne, c'est pas le prix, c'est le principe qu'on n'a pas aimé, que tu viennes nous couper pour une niaiserie de même. Si tu leur montres que tu veux garder ton côté, les gars vont faire pareil eux autres aussi. Là, il y a des jobs de cédulées pour en fin de semaine...» J'ai demandé aux gars: «veux-tu travailler pour lui?» Les gars ont refusé: «on fait nos 40 heures, pis on retourne chez nous.» J'ai dit: «t'es mieux de t'acheter une salopette, mon noir, parce qu'à l'avenir, les jobs de fin de semaine, c'est toi qui va être obligé de les faire. Ces gars-là, tu veux pas être sur leur bord, c'est de même que ça marche icitte.» Il a dit: «À Montréal...» «T'es pas à Montréal, t'es à Saint-Hyacinthe. Saint-Hyacinthe, on est un clan, pis c'est de même que ça marche. Si t'embarques avec nous autres, tu vas avoir du fun, si t'embarques pas avec nous autres, tu vas grisonner vite...»

Q. Il venait de Montréal? Il était habitué à fonctionner avec la convention.

R. C'est ça. En fin de compte, il a dit: «j'ai fait une erreur, je vais vous rajuster votre chose.» J'ai dit: «écoute ben, c'est pas la question du prix, de l'ajustement. Ce que je veux que tu comprennes c'est que tu

marches avec nous autres, ça, c'est des *peanuts*» (no 24, mécanicien-électricien).

Les employés des services ont l'avantage de faire bande à part et de promouvoir ce type d'arrangement qui contourne la convention collective. Ce type d'arrangement préfigure toutefois la forme que tend à prendre la reconnaissance du travail des employés dans la foulée des transformations en cours au sein de l'entreprise. Dans cette perspective, la coordination de l'action s'établit moins en fonction du médium de l'argent et des procédures prévues par la convention collective qu'en fonction d'ententes entre les contremaîtres et les employés. En d'autres mots, plutôt que ce soit les médiums de l'argent et les procédures qui contournent les ententes fondées sur les activités communicationnelles, ce sont ces dernières qui tendent à contourner ces médiums pour coordonner l'action. À la place des procédures, la confiance et le sentiment d'appartenance à une équipe, voire à une famille, fondent les ententes établies entre les parties de l'entreprise. Ce mode de reconnaissance du travail des employés exprime plus largement le sentiment de participer à un même projet, à savoir la production de chaudières de qualité et la réussite économique de l'entreprise.

Dans ce contexte, la reconnaissance du travail n'apparaît plus seulement comme un échange entre temps de travail et salaire, explicité au sein de la convention collective. Le travail s'apprécie également par des actes de reconnaissance (cadeaux et mots d'appréciation), dont la valeur réside plus dans la signification du geste que dans le pouvoir d'achat qu'il confère. En effet, le geste signifie que la qualité du travail, indépendamment du nombre d'heures travaillées, est reconnu. Ce geste véhicule en outre une information sur le travail effectué. On valorise les aptitudes et compétences personnelles des employés, tout en les informant sur le travail réalisé. De par le contenu significatif qu'ils véhiculent, ces actes constituent donc une activité communicationnelle. Ces actes s'opposent au principe dominant dans la convention collective où seule la *quantité* de travail effectuée, mesurée en temps de travail, est reconnue par un salaire et ce, peu importe sa *qualité* et la personne qui l'a effectué.

Ce mode de reconnaissance met en cause plus généralement les relations de travail et le mode de gestion au sein de l'entreprise qui tendent à négliger les exigences des employés, comme celles d'être valorisés et informés. Ces exigences ne se formulent pas toujours clairement comme revendications des employés à la table des négociations. Il est à noter que cette forme de revendication se formule difficilement dans le cadre de relations de travail où règnent la méfiance et le conflit. Dans ce contexte, les employés expriment leur désaccord à l'égard du mode de gestion adopté par la haute direction en se détachant de cette dernière, voire des objectifs de l'entreprise.

Q. Est-ce qu'il y a toujours un sentiment d'appartenance chez les employés à l'entreprise?

R. Moi, je dirais qu'il y a un gros pourcentage des employés qui travaillent pour leur paye. C'est un peu normal, mais ils se fichent de la compagnie. C'est pas bon (no 12, directeur des achats).

---

R. Quand c'est reparti en 1989, il y avait le vouloir de beaucoup de monde... Les gens quand ils sont revenus étaient bien optimistes, c'est la raison pourquoi je suis revenu... Les gens venaient travailler la fin de semaine à temps simple, ils venaient avec cœur. Ces gens-là aujourd'hui, ils ont de l'amertume... Tu travailles pour survivre... C'est pas l'idéal, mais c'est plus l'insécurité de pas savoir où est-ce que tu t'en vas (no 3, directeur du département de dessins).

Le sens du travail se confine ainsi à une forme instrumentale — échange temps de travail et salaire — ayant une valeur strictement économique. En opposition au mode de gestion adopté par la haute direction, les employés limitent leur rôle au sein de l'entreprise à un rôle d'exécutant en se détournant des objectifs de l'entreprise et de la gestion de l'entreprise. Les propos suivants illustrent bien le sentiment que peuvent avoir les employés face à une direction qui se concentre sur la gestion à court terme et la rentabilité.

R. Eux autres là, la gang qui est là actuellement, ils déposent 1¢, pis c'est d'aller en chercher quatre, pis toi, «mange de la marde». Excuse l'expression, mais c'est ça. T'sé, ils vont pas s'arranger pour que tu deviennes positif. On dirait qu'ils veulent que tu restes négatif, pis que tu restes toujours au plancher, ils veulent pas que tu montes, ils veulent pas te donner de l'intérêt dans la compagnie. C'est de même que je le vois (no 17, assembleur-soudeur).

Devant le peu d'intérêt que manifeste la direction à l'égard de leurs initiatives, les employés «décrochent» des objectifs de l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils ne répondent qu'aux exigences minimales. Ils adoptent une conception instrumentale du travail, un échange de temps contre un salaire, à défaut d'une reconnaissance élargie de leur travail et de meilleures relations de travail. Toutefois, de leur point de vue, la médiation de l'argent n'épuise pas le sens du travail effectué dans l'entreprise.

B) La reconnaissance des employés se manifeste également sur le plan de la circulation de l'information. Les employés veulent être informés de la situation économique de l'entreprise afin de pouvoir assumer un rôle plus responsable et s'impliquer davantage dans l'organisation du procès de travail. La communication entre la direction et les employés doit donc refléter une plus grande transparence de la part de la direction afin d'intégrer davantage les employés et le syndicat dans l'organisation du procès de travail. Cela aurait l'avantage pour les employés de réduire leur incertitude à l'égard de leur travail, car, ainsi, ils sauraient si le travail effectué a été apprécié de la direction et du client, et si le carnet de commande leur assure une certaine stabilité d'emploi.

L'enthousiasme qu'a suscité l'arrivée du directeur technique mandaté pour revoir l'aménagement de l'usine s'explique notamment par le fait que la direction technique s'ouvrait au point de vue des employés. Cela les impliquait directement dans la gestion du procès de travail.

R. Quand [le directeur technique] a rentré en début 1995, on a vu tout de suite le changement. [Le directeur technique] a commencé à écouter les travailleurs. Il y avait une petite lueur d'espoir. On disait: «avec lui au moins nos méthodes de travail vont changer, ça va être plus sécuritaire aussi.» Avant, c'était dangereux, tu voyais pas le plancher: des hoses, des fils, ça traînait tout à terre. Il y a avait aucune condition de travail. Lui a décidé de mettre ça propre. Il va avoir des lignes de démarcation (no 27, opérateur d'équipements mobiles).

---

R. Ils ont engagé le [directeur technique], ça va bien avec lui. On avait pas mal plus d'informations sur ce qui se passait. On avait des réunions de production qui avaient commencé. Lui, il voulait

réaménager le plancher, les équipes de travail un peu, pour être plus dynamique.

Q. Ça avait commencé?

R. Il y avait les réunions de production qui étaient là, pis lui passait souvent dans l'usine, il nous parlait en masse. Ça fait que les gars se sentaient plus en confiance. Le monde avait confiance en ce gars-là. Quand on avait des questions, on avait des réponses avec lui. Tandis qu'avec [le directeur du personnel]: «je vais te revenir avec ça», pis il te revient jamais ou il te conte un paquet de menteries. Avec lui, on avait quand même l'heure assez juste. Ça allait ben (no 19, soudeur-assembleur).

La communication de l'information entre la direction et les employés se situe au fondement d'une participation accrue des employés à l'organisation du procès de travail. Les employés veulent être informés des perspectives d'avenir de l'entreprise, de la qualité de leur travail et des changements prévus dans l'entreprise. La déficience de cette communication contribue à expliquer la faible motivation et participation des employés au travail.

R. C'est ben renfermé, il y a un manque d'information flagrant. Si on prend les travailleurs d'usine, c'est la même chose. Les gars sont pas motivés à travailler. Ils font leur journée, point.

Q. Quel genre d'information devrait circuler?

R. L'information sur les produits que les gars font, à quoi ça sert, la demande sur le marché, expliquer pourquoi un gars fait tel travail, à quoi ça sert.

Q. Ça, il le sait pas?

R. Non. Le gars va souder un morceau, c'est correct, il soude bien, mais à quoi ça sert ce morceau-là? (no 6, chaudronnier).

Le manque d'informations fait en sorte que l'employé ignore comment s'insère son activité dans l'ensemble de la production. Son travail comporte alors peu de sens pour lui. L'extrait suivant révèle qu'à l'époque de l'entreprise familiale, la direction suscitait chez les employés une motivation et une participation par le biais de séances d'information.

R. À ce moment-là [l'entreprise familiale], c'était axé pour embarquer les employés avec eux autres. Parce que c'est bon que l'employé d'usine ou des bureaux soit mis au courant de certaines choses pour qu'à un moment donné ils sentent que... ça leur appartient pas, mais ils se sentent obligés d'embarquer.

Q. Qu'est-ce qu'on faisait à l'époque pour vous embarquer?

R. À chaque mois, on avait une rencontre avec le directeur de la production, qui nous donnait le volume qui avait été expédié durant le mois en unités et en chiffre d'affaires. Pour encourager les gens (no 12, directeur des achats).

L'intégration des employés dans l'entreprise semble dépendre de ces séances d'information où les objectifs et les performances de l'entreprise sont clairement identifiés. Grâce à cette communication de l'information, les employés se sentent partie prenante aux activités de l'entreprise.

R. C'est un peu ce qui était demandé à la direction, d'être un peu plus près des employés, d'avoir un peu plus de rapports, plus d'information pour qu'on se sente impliqué davantage. Ça revient tout à ça. Si l'employé se sent impliqué, se sent estimé de son employeur, il va donner plus. C'est pas à coups de baguette que tu vas faire travailler quelqu'un plus, c'est une manière de le motiver, de l'impliquer davantage dans les succès de la compagnie (no 12, directeur des achats).

La direction doit donc intégrer les employés dans le projet de l'entreprise en les tenant informés de la situation. Les employés apparaissent alors comme des partenaires dans la réussite de l'entreprise. Cependant, la haute direction de Volcano s'oppose à cette transparence de l'information. Par exemple, des gestionnaires ont tenté de faire circuler de l'information sur la production et les ventes, mais la haute direction a mis un terme à cette pratique.

R. On a essayé de mettre en place un système de mesure pour les tableaux de performance, les grandes lignes, rien de secret: temps, cycle, nombre de chaudières livrées à temps, etc. Ça a duré une demi-journée. Ça a été affiché dans l'usine, le président est descendu et a demandé que ce soit enlevé. Il voulait pas que ces données-là soient dans les mains des employés.

Q. Ça peut être bien que les employés voient ces chiffres-là?

R. Ben oui! C'est d'aller chercher, d'une façon constructive, les gens pour avoir un certain attachement. Je trouve que c'est très important aujourd'hui pour le succès de l'entreprise. Justement, on a du monde à Volcano qui veulent se faire solliciter, qui veulent voir ce qui se passe. Mais les cinq actionnaires sont assez patronalistes (no 7, contrôleur).

Q. Là, on sent que les changements pourraient arriver d'en bas.

R. Exactement, ça ne viendra pas d'en haut, parce que ces gens-là n'ont pas l'expertise ni les connaissances de l'entreprise pour amener l'amélioration. C'est dans les mains des employés qui sont là. C'est pour ça qu'il y a beaucoup de frustration de ne pas être sollicité, de ne pas aller de l'avant, de ne pas être proactif avec certaines idées. Au point que j'ai songé partir une entreprise à moi. J'ai pris le défi de partir une entreprise (no 7, contrôleur).

La transparence de l'information offre la possibilité aux employés d'interroger les gestionnaires sur leur conduite des affaires et leur administration de l'entreprise. Cette transparence s'inscrit donc dans une approche de la gestion qui considère le point de vue des employés. Le refus des hauts dirigeants de présenter l'information sur l'entreprise découle d'une approche de la gestion qui refuse de considérer les employés comme des partenaires au sein de l'entreprise. À cause de cette position des hauts dirigeants, les employés n'adhèrent pas au mode de gestion de Volcano. Or, la structure de pouvoir en place permet difficilement de défendre certaines vues sur la gestion et, plus largement, sur l'organisation du procès de travail. Malgré les revendications qui proviennent des cadres et des employés, la haute direction persiste à défendre un mode de gestion jugé dépassé par l'ensemble des employés.

Cette revendication d'un mode de gestion qui favorise la transparence s'accompagne par ailleurs d'une remise en cause de la conception taylorienne de la division du travail. Les employés ne veulent pas seulement être informés de la situation de l'entreprise, ils veulent être consultés et participer aux activités de gestion du procès de travail.

R. Moi j'ai tout le temps pensé, ce qu'on leur proposait c'était d'embarquer les employés, de vraiment s'impliquer. Quand c'est le temps de prendre une demi-heure, d'assir un groupe d'employés et de parler de différents sujets, de la production: «qu'est-ce qu'on fait de pas bien? qu'est-ce qu'on fait de bien?» Souvent, quand il va y avoir un problème dans un département, c'est le gars même qui est sur place qui peut avoir une réponse. Il faut que tu ailles chercher ton information là. Ça veut pas dire que les gars vont te donner toujours la bonne réponse, mais tu peux avoir un bon son de cloche...

Pour améliorer la productivité, va chercher la motivation de tes employés, on va s'améliorer. Quand je dis motiver tes employés, c'est pas d'arriver demain matin de lui garrocher 1\$ de l'heure de plus. Tu peux motiver un employé ben autrement, pis créer un climat sain.

Q. Comme quoi par exemple?

R. Au départ, le faire participer plus à ce qu'il fait, lui donner de l'information. Ça c'est une affaire qui revient souvent des employés. Moi, je suis contremaître, des fois on voit l'ouvrage deux-trois mois d'avance. Lui donner de l'information sur quoi on travaille. T'as pas besoin de lui donner grand-chose des fois aux employés pour le motiver et le rendre heureux (no 21, contremaître).

Contrairement à la période précédant la faillite, le salaire n'est plus au cœur des revendications des employés, ni de ce qui les motive au travail. Les employés, surtout ceux qui ont bien connu cette période, veulent rompre avec ce type de relations de travail conflictuelles où le salaire et les conditions de travail constituaient les seuls enjeux véritables. La revendication d'une meilleure communication de l'information apparaît désormais comme une source importante de motivation au travail et une condition essentielle à la participation des employés au succès de l'entreprise.

Q. La motivation, c'est un mot qui revient souvent.

R. Ben oui. Tu vas travailler, pis t'entends pas parler de rien. Il y a pas de discussion. Tu fais ton ouvrage, pis quand ton heure est finie, salut! Ça, c'est dépassé.

Q. Qu'est-ce qu'il faudrait changer pour améliorer ça.

R. Tu fais des systèmes de rencontre. Le Fonds de solidarité, quand ils investissent, c'est dans leurs conditions d'investissement de rencontrer les travailleurs, parler du bilan, de l'exercice financier. Je pense que c'est une approche qui devrait porter fruit. Le gars est plus conscient. Pis question de travail aussi. Le gars va souder son morceau pis tout, pis il sait pas où ça s'en va, à quoi ça va servir. J'imagine qu'il y aurait une motivation à aller chercher de ce côté-là. En sachant que la compagnie a vendu tel projet, ça va servir à telle chose. Ça a l'air insignifiant, mais d'après moi ça changerait tout l'aspect de la production (no 6, chaudronnier).

Ces extraits montrent bien la relation qui s'impose désormais entre la participation des employés et un nouveau mode de communication entre les patrons et les employés. Le nouveau statut que revendique l'employé au sein de l'organisation du procès de travail suppose une reconnaissance de ses compétences en matière de gestion. Les employés veulent intervenir non seulement dans la fabrication de la chaudière, c'est-à-dire dans

l'exécution des tâches, mais également dans l'organisation des tâches. Il doit donc avoir accès à l'information nécessaire à cette fin, tout comme il doit participer aux activités communicationnelles qui assument la fonction de mettre en forme le procès de travail. C'est à cette condition que les employés adhéreront aux objectifs de l'entreprise.

### 3.4.3. Les limites de la gestion de l'entreprise

Malgré la résistance qu'oppose l'équipe de la haute direction à certains changements touchant à la gestion de l'entreprise, ses membres ont tenté d'en initier certains. Or, leur approche technocratique de la gestion a rapidement compromis ces projets de transformation de l'organisation du procès de travail. Cette conception s'est heurtée à la résistance des employés et des cadres<sup>8</sup>, car, dans leur perspective, les activités de production et leur changement doivent se déterminer avec eux. Les employés touchés par les changements dans l'organisation du procès de travail doivent donc être impliqués, consultés et informés dans le processus d'élaboration des changements. Les difficultés rencontrées par la direction dans l'implantation des changements font ressortir les limites d'un mode de gestion qui tend à faire abstraction des personnes touchées par ces changements.

R. J'en ai pas contre la structure, j'en ai contre la manière que ca s'est fait. Quand tes résultats sont ben connus, les gens embarquent. Quand tout le monde se demande c'est quoi qu'on va aller chercher? c'est quoi l'idée? c'est où qu'on s'en va? tu comprends pas. Pis là, tu te fais dire que c'est parce que tu fais mal ton ouvrage. Là, à un moment donné, tu te dis ça marche pu là. C'est un peu ça qui s'est vécu dans les derniers deux ans avec les nouveaux propriétaires. Au niveau de l'interne, ç'a été très dur à vivre.

Q. Ç'a été brusque comme volonté de changement?

R. C'est la manière. Tout le monde aurait accepté des changements. Ils interprétaient ça comme si on était réfractaires au changement. Moi, je l'interprète pas comme ça. Je me dis que c'est pas réfractaire au changement, c'est qu'il y a des manières de faire et d'agir avec du monde. Ils ont pas su faire. Avec du monde, des fois, il faut que tu

---

<sup>8</sup> L'approche technocratique désigne ici une pratique de gestion qui opère des changements en fonction de critères objectifs, en l'occurrence des critères économiques et techniques, qu'établissent des experts grâce à un savoir dont ils détiennent le monopole.

répètes, il faut que tu expliques plus que tu aimerais le faire. On n'a pas une direction qui aime expliquer pourquoi ils font des choses...

Ça s'est fait beaucoup plus envers et contre tous. C'est malheureux, parce que c'était un temps qu'on avait besoin de tout le monde pour travailler ensemble, que tout le monde s'en aille sur le même chemin (no 5, responsable des instruments de contrôle).

La résistance au changement ne témoigne pas d'une attitude réfractaire au changement comme tel, mais plutôt à la manière de le conduire. Les changements doivent être menés avec et non à l'encontre des employés. Les employés veulent être informés du sens des changements pour qu'ils participent à leur réalisation.

R. Il y a un logiciel de planification, mais je suis pas convaincu que le personnel est habilité à travailler avec. C'est-à-dire que dans le privé, c'est beaucoup plus du très court terme. Ils achètent un logiciel pour planifier, donc tout le monde a rien qu'à peser sur un bouton, pis ça se fait tout seul. Ce qui est pas vrai.

Q. C'est un apprentissage à faire?

R. C'est un apprentissage, mais t'as les changements des mentalités. Il faut que t'apprennes à travailler avec un nouvel outil. Tu changes une *drill* de place dans l'usine, quand elle est installée, tu repèses sur le piton, pis elle redrille les trous comme avant. Mais fais pas ça avec du monde. Le gars, tu l'as changé, demain il va pas faire les dessins comme il faisait avant. Tant qu'il sera pas familiarisé avec son nouvel outil, avec sa nouvelle manière de fonctionner. Ce qui est pas nécessairement compris. C'est difficile. C'est pas évident que parce que t'as un nouvel outil, tu vas performer (no 5, responsable des instruments de contrôle).

---

R. Quand t'as des êtres humains d'impliqués dans un système, t'as toujours une période d'adaptation que tu dois planifier (no 5, responsable des instruments de contrôle).

L'ingénieur souligne les exigences que pose le fait de travailler avec des êtres humains. Il rappelle tout simplement que ces exigences diffèrent de celles qui existent lorsque l'on travaille avec des objets matériels: l'employé n'est pas une chose, à l'instar d'un outil, que l'on peut manipuler au gré des plans des gestionnaires. Le pouvoir des dirigeants ne suffit pas à contourner les exigences inhérentes aux activités communicationnelles qui sous-tendent la gestion et l'organisation du procès de travail. La perte de légitimité du

pouvoir des hauts dirigeants rend plus aiguë la nécessité de faire reposer leurs décisions sur des accords définis par des activités communicationnelles entre la direction et les employés. Il importe toutefois de préciser que cette nécessité découle plus largement de la perte de légitimité de toute forme de gestion qui repose sur une structure de pouvoir qui contourne les exigences communicationnelles. Là réside le sens des transformations en cours au sein de l'entreprise.

Ces exigences supposent, par exemple, que les changements soient expliqués et justifiés auprès des employés et même qu'ils soient définis de concert avec eux.

R. La problématique qui est arrivé là-dessus... C'est un exercice qui aurait dû être fait avant qu'ils initient des changements. Mais ils ont initié des changements, ils ont fait le *mapping*, ils ont continué à faire des changements, dans un esprit où on ne savait pas où on s'en allait. On s'est dit que ça donnait pas grand-chose. On met du temps supplémentaire pas payé à faire ça, pis à la fin, ils font ce qu'ils veulent pareil. Aussi bien qu'ils le fassent sans nous poser de questions. C'est moins frustrant. Encore là, tu travailles avec des êtres humains, tu dois être *fair* avec les gens, sinon ils décrochent (no 5, responsable des instruments de contrôle).

Le refus des employés de collaborer ou de participer à ces changements tient, selon les employés, à une gestion où ils se sentent considérés comme des instruments, et qui n'accorde aucun égard à leur point de vue. Dit en termes théoriques: la gestion prend une forme technocratique qui repose sur une structure de pouvoir permettant de contourner les exigences communicationnelles et de l'orienter selon des exigences économiques et techniques. Dans cette perspective, la haute direction croit pouvoir déplacer les employés selon ses exigences, à l'instar d'une machine ou d'un outil, sans prendre en compte leurs exigences d'être informés, convaincus et consultés sur ces décisions. En ce sens, la direction considère les employés dans un rapport instrumental. Or, les employés ne peuvent se réduire à un instrument dont on peut disposer librement.

R. Ça a vécu des frustrations, comme je te dis, du jour au lendemain, tu dis si cette personne-là fait pu telle affaire, elle va aller dans un autre département. En fait, quand ils ont fait le département de [gestion de projets], ils ont démoli une partie de l'ingénierie sans vouloir l'admettre. T'enlèves pas cinq-six personnes dans un département qui

en a une quinzaine sans créer une vague. Ils ont pris ces personnes-là, ils ont dit: «vous autres, vous allez faire juste telle portion du projet. Vous ferez pu d'ingénierie de projets.» Avec comme résultat que les gens qui faisaient de l'ingénierie de projets, il y en avait pu. La période de transition n'a pas été planifiée. Ça a créé des frustrations, parce qu'eux autres voulaient pas travailler de même (no 5, responsable des instruments de contrôle).

Cette approche technocratique de la gestion s'oppose à celle que revendique de plus en plus l'ensemble des employés, au sein de laquelle les employés participeraient à l'organisation du procès de travail. Un fossé entre deux visions de la gestion et deux façons d'organiser le procès de travail s'est donc creusé entre la haute direction et le reste des employés. Contrairement à ce qui s'était passé à la période précédente, ce fossé ne résulte pas de la volonté des ouvriers de combattre la direction et de contester le système économique à leur avantage, puisqu'ils partagent désormais les objectifs économiques de l'entreprise.

Q. À l'époque que j'ai étudiée, les tensions étaient grandes dans l'entreprise où là, on sentait que l'employé se détachait, qu'il se désresponsabilisait par rapport à ce qu'il faisait, pis là, on voit plutôt un intérêt dans ce qu'il fait...

R. C'est drôle à dire, mais les pressions de l'extérieur, aujourd'hui, on voit continuellement à la télévision: compétition mondiale, qualité... Alors même l'ouvrier qui travaille sur une chaîne de production sent une responsabilité de fabriquer quelque chose qui répond au client. Alors, tout le monde veut avoir un sentiment d'appartenance. C'est ce manque d'appartenance qui est évident et non un vouloir de se décrocher d'un patron qui essaie d'implanter une certaine culture. C'est drôle à dire, mais on dirait que c'est quasiment l'inverse. Il y a beaucoup de monde chez Volcano qui veulent avoir une fierté, qui veulent faire partie d'une équipe gagnante. C'est un des manques de la gestion courante qui n'ont pas été chercher ces gens-là (no 7, contrôleur).

L'exigence de s'investir davantage au sein de l'entreprise afin d'en assurer la réussite est étroitement liée à la préoccupation croissante envers les exigences que pose l'économie de marché. Cette préoccupation pour les lois du marché apparaît également chez les représentants du Fonds de solidarité.

R. Aujourd'hui, l'économie c'est mondial. T'en n'as plus de marchés protégés. T'avais les tarifs douaniers qui protégeaient les manufacturiers canadiens, qui avaient pour effet de compenser l'écart entre la productivité d'une entreprise canadienne avec celle d'une

entreprise américaine. Le libre-échange, l'Alena, c'est fini tout ça. Alors, il faut que tu sois efficace. T'as toute la notion de service, t'as toute la notion de qualité. Pour bien jouer cette partie-là, il faut que t'ayes d'excellentes relations avec tes employés, il faut que les employés aient confiance dans la direction, pis la direction ait confiance dans ses employés, puis que ça se parle. Il y a un problème, il faut le régler vite, parce que les Chinois et les Japonais rentrent avec leurs produits pas chers. Comme t'as une structure de coûts beaucoup plus importante, il faut que tu compenses par une efficacité et un produit de qualité. Pis si t'as pas des bonnes relations, c'est facile de bousiller une ligne de production. Si les gens sont pas motivés, s'ils n'ont pas confiance dans la direction, ils vont traîner les pieds, pis la direction va devenir plus dure, parce qu'elle se rend compte qu'il y a quelque chose qui se passe dans la *shop* qu'elle ne contrôle pas. Ça va être le bordel (no 16, administrateur du Fonds de solidarité).

Les exigences d'une économie de marché mettent désormais en relief la nécessité de développer de bonnes relations de travail. Or, il semble que cela soit possible si la gestion s'ouvre au point de vue des employés et du syndicat jusqu'à les intégrer dans les activités assumant l'organisation du procès de travail. À l'inverse, l'approche technocratique engendre certaines conséquences (perte de motivation, relations de travail conflictuelles, griefs, etc.) qui comportent des coûts de plus en plus difficiles à supporter dans un contexte concurrentiel.

Les exigences que posent les employés concernent leurs besoins d'être informés des décisions et des perspectives d'avenir de l'entreprise, d'être consultés sur les changements envisagés et convaincus de la pertinence des décisions des gestionnaires. Pour le dire dans les termes théoriques de Habermas: le médium du pouvoir ne suffit plus à coordonner la chaîne des opérations du procès de travail. Si la division taylorienne du travail faisait reposer la coordination de l'action sur l'expertise des gestionnaires, les transformations en cours tendent à mobiliser davantage les ressources du monde vécu — que partagent les employés et la direction — dans la coordination de l'action. L'action doit donc se déterminer de concert avec les employés qui contribuent à la fonder normativement au sein d'activités communicationnelles entre la direction et les employés.

R. Tu sais quand on parle de concertation... Si la base nous dit: «en haut, il n'y a rien à faire avec ça, ils nous parlent pas, ils

communiquent pas, ils nous traitent comme des chiens.» Aujourd'hui, une entreprise ne peut pas fonctionner comme ça. Elle va péter. Si t'as pas de communication, si t'as pas un respect mutuel, ça va se répercuter sur la qualité, que ce soit la qualité de la production ou de la gestion. Ça, c'est un avantage que le Fonds a: on analyse l'entreprise dans les deux sens (no 16, administrateur du Fonds de solidarité).

Le statut d'expert des gestionnaires, sans être nié, ne suffit plus à légitimer leurs décisions et à définir l'action. L'expertise de l'employé sur le plancher d'usine doit également être reconnue dans les activités assumant l'organisation du procès de travail.

Q. Il y aurait un potentiel parmi les employés pour qu'il y ait une implication?

R. Entièrement. Un bon exemple: je me promenais dans l'usine, un ouvrier m'arrête... Dans le dessin, il y avait un manque de calcul, il manquait deux pouces. C'est juste une erreur de conception, mais c'est un modèle qu'on appelle standard. Ça faisait des années, selon l'ouvrier, que c'était fait de cette façon-là. Il y avait aucune ligne de communication entre lui et un ingénieur pour dire de changer le dessin... L'ouvrier m'a demandé, en tant que gestionnaire de la compagnie, si je pouvais parler avec quelqu'un pour donner un lien de communication avec le département de génie, pour justement, souligner les erreurs. J'ai été voir le vice-président des ventes et le vice-président en génie dans le temps. La réaction c'était: «oui c'est peut-être vrai, mais il faut qu'on change le dessin, on a pas le temps de faire le changement du dessin présentement.» La prochaine fois que cette commande-là était pour être faite, quelqu'un cherche le même dessin, c'est la même erreur qui se répète. C'est l'ouvrier lui-même qui m'a demandé pour pas perdre son temps, alors c'est des efficacités que la compagnie aurait pu aller chercher. Je suis convaincu qu'il y en a plein comme ça (no 7, contrôleur).

La remise en cause de l'organisation du procès de travail s'effectue à la faveur d'un nouveau mode de gestion de l'entreprise qui permet la circulation de l'information dans les deux sens entre les gestionnaires et les employés. L'employé de l'usine, par exemple, n'est plus seulement celui qui reçoit de l'information, mais celui qui donne de l'information.

Q. Pour reprendre l'exemple de l'ouvrier, est-ce que ça demande un changement structurel ou juste un changement d'habitudes?

R. C'est un changement structurel dans le sens que le V. P. de production, c'est un homme patronal qui fait partie maintenant des actionnaires, qui est dans le domaine depuis 30 ans. Dans aucune circonstance, un ouvrier va parler avec un ingénieur. C'est ça la mentalité. Ça devrait être complètement l'inverse: si un ouvrier détecte une erreur, il devrait y avoir un lien direct avec quelqu'un, et ça devrait

être corrigé immédiatement. C'est quand même patronaliste: le V. P. de la production sait comment gérer son usine, compliquons pas la vie en mettant en place des systèmes (no 7, contrôleur).

La nouvelle approche de gestion suppose l'établissement d'un nouveau rapport entre les gestionnaires et les employés qui ne se définit plus dans une structure de pouvoir qui exclut les employés de la gestion du procès de travail. En pouvant informer les gestionnaires des améliorations possibles dans l'organisation du procès de travail, les employés participent plus à la gestion. Ils sont reconnus au sein des activités qui assument l'organisation du procès de travail.

#### **3.4.4. La faillite de l'entreprise**

L'entreprise connaît une crise qui s'exprime par des relations de travail conflictuelles, la perte de légitimité des hauts dirigeants et de leur approche de la gestion. Cette crise renvoie à la transformation en cours du mode de coordination de l'action, qui se trouve écartelé entre une conception technocratique, défendue par la haute direction, et une conception plus démocratique, défendue par les employés, le syndicat et les autres cadres. Cette crise culmine en 1996 lorsque l'entreprise, après avoir connu d'importants problèmes de qualité de fabrication, se place sous la protection de la loi sur les faillites. Il peut être pertinent de présenter les péripéties qui ont conduit l'entreprise à déclarer faillite. Celles-ci ont permis de révéler aux employés l'importance de la qualité dans la production et les conditions qui doivent être remplies sur le plan de l'organisation du procès de travail pour atteindre une production de qualité.

C'est en voulant lancer un nouveau produit sans passer par l'étape de la recherche et du développement que Volcano connaît une expérience malheureuse avec la mise en marché de ce nouveau produit destiné à son principal client qui était en même temps actionnaire de

l'entreprise<sup>9</sup>. La recherche et le développement se sont donc faits sur le tas, au cours de la production du premier exemplaire de cette nouvelle chaudière. Le temps de production de ce nouveau modèle, de l'arrivée du contrat de vente à sa livraison et son installation, étant de dix mois, on a amorcé plusieurs projets à l'intérieur de cette période avant d'avoir les résultats du fonctionnement des premières chaudières. Après dix mois, soit en juin 1995, les premiers problèmes de qualité surviennent sur ces chaudières. Plusieurs défauts de fabrication sont alors détectés. Cela entraîne des coûts de réparation importants de même que des retards dans les paiements du produit. Volcano éprouvera dès lors des problèmes de financement importants.

Cette expérience a mis en relief l'importance de la qualité dans la production et le rôle qu'y jouaient les employés de l'usine. Les propos suivants du responsable du contrôle de la qualité révèlent clairement que la qualité dépend notamment de la participation des employés.

Q. Ils parlent pas de qualité totale?

R. Oui. Ça faisait partie de tout ça [des projets de changement en gestion]. C'est difficile d'amener une qualité totale avec des employés qui sont pas heureux. Tu comprends? Tu peux pas faire la qualité totale, quand t'as des employés qui sont pas coopérants. Pour faire la qualité totale, il faut que tout le monde le veuille, sinon t'as des bâtons dans les roues en partant. Ici, t'en as beaucoup, des gars qui ont été frustrés pour toutes les raisons que je t'ai dit tantôt, après la faillite. Il y en a qui sont pas encore relevés de ça. C'est difficile de faire faire de la bonne ouvrage. La qualité totale, il faut que tout le monde fasse son bout. Si le gars fait une bonne ouvrage, t'a pas besoin de passer derrière lui, mais si le gars veut pas faire de la qualité totale, ça prend du monde pour passer derrière eux autres. Tu verras jamais la qualité totale (no 23, contrôleur de la qualité).

L'enjeu de la qualité révèle la nécessité de transformer la division du travail et les relations de travail. Sur le plan de la division du travail, les employés doivent posséder une autonomie accrue au sein du procès de travail qui découle de leur sentiment de responsabilité

<sup>9</sup> Dans les dernières années, ce client achetait la majorité des produits de Volcano. Ce client était également actionnaire minoritaire de Volcano. Il pouvait donc exercer un contrôle sur Volcano en tant qu'actionnaire et en tant que client principal. Nous verrons que cette position particulière rendait son rôle ambigu auprès des dirigeants de Volcano et des employés.

à l'égard de la réussite économique de l'entreprise et de leur revendication d'une plus grande participation au sein de l'organisation du procès de travail. Sur le plan des relations de travail, la confiance doit remplacer des relations de travail marquées par la méfiance et l'autorité abusive des contremaîtres à l'égard des employés. Cependant, le ressentiment des employés à l'égard de la haute direction de l'entreprise, qui défend une conception dépassée de la gestion, ramène les relations de travail à des relations conflictuelles où la coopération s'avère difficile.

Dans ce contexte, si l'objectif de la qualité est en partie assumé par l'ensemble des employés, la responsabilité à l'égard de la qualité apparaîtra comme le fait du contrôleur de la qualité. Ce dernier est perçu comme un supérieur hiérarchique qui impose des exigences techniques sur le travail des employés. Dans ce contexte, les exigences de qualité semblent s'imposer de l'extérieur sur le travail des employés.

R. Là, actuellement, les employés voient le département du contrôle de qualité comme une police: «si tu me pognes, tu m'as pogné, mais si tu m'as pas pogné, je m'en suis clairé d'une.» Les gens ne sont pas au courant pourquoi on fait les choses. Comme ça, on joue à la police et aux voleurs... Je peux pas vous dire qu'on a une bonne coopération (no 2, gérant de projets).

Même aux yeux de la direction, la qualité de la production semble du ressort principal du responsable de la qualité qui est pointé du doigt dès qu'un défaut de fabrication surgit.

R. Au contrôle de qualité, ils nous ont donné beaucoup plus de responsabilités. Ils veulent qu'on inspecte tout le matériel qui rentre ici, pis tout ce qui sort. À la minute qu'ils ont un *back-charge* [rappel pour défaut technique], les premiers qu'ils viennent blâmer, c'est au contrôle de qualité. On est trois, on peut pas tout voir... (no 23, contrôleur de la qualité).

Le responsable du contrôle de la qualité a bien saisi que l'instauration d'un programme de qualité totale exige une profonde transformation de la gestion et des relations de travail.

R. Moi, j'ai toujours pour mon dire, si tu veux que le monde travaille ben, il faut qu'il soye heureux. Si le monde travaille pour toi pis il est pas heureux, il fera jamais une bonne job. Ça revient à dire la qualité

totale. Si le gars le matin vient ici pour poinçonner sa carte, pis il veut avoir sa paye le jeudi, pis il se calisse du restant, ça fera jamais un bon travaillant. Il faut que le gars, quand il vient poinçonner sa carte ici, il soit heureux de le faire. C'est cet esprit-là qu'ils ont pas été capable de donner à personne en haut (no 23, contrôleur de la qualité).

---

R. C'est difficile d'arriver de faire la qualité totale quand les employés eux-mêmes ne font pas attention.

Q. Il faudrait commencer par où?

R. La mentalité des employés. Si les employés étaient plus consciencieux du fait que s'ils font une bonne ouvrage, ils vont avoir des meilleurs salaires, des meilleurs avantages, parce qu'il va avoir moins de *back-charges*, ça va coûter moins cher à la compagnie, cet argent-là, ils vont peut-être pouvoir la redistribuer aux gars. Les gars, je suis pas sûr qu'ils ont bien confiance à la direction actuelle. Pour faire ça aussi, il faut que les gens aient confiance en leurs gestionnaires, en ceux qui mènent la bebelle. Si t'as pas confiance en eux autres, tu vas avoir de la misère à te rentrer ça dans 'tête. Si les gars en haut font des promesses, pis il a jamais rien qui se fait, là, tu perds confiance. Tu peux bien leur dire de faire de la qualité totale, qu'ils vont avoir plus, si eux autres ont pour leur dire que c'est des belles chansons... (no 23, contrôleur de la qualité).

L'absence de motivation et d'un sentiment de responsabilité à l'égard de la production découle d'un manque de confiance des employés à l'égard de la direction. Les employés souhaitent cependant participer davantage dans les activités de production et d'organisation, mais la nature de leur rapport avec la direction les en empêche. La confiance doit être établie avant d'envisager un renouvellement de l'organisation du procès de travail qui accorde une plus grande place aux employés.

#### 3.4.5. De la faillite au rachat de l'entreprise

Les problèmes de qualité survenus sur le nouveau produit de Volcano ont engendré un problème de financement à Volcano qui a éprouvé dès lors des difficultés à financer ses activités. Les employés constatent que les fournisseurs exigent d'être payés sur livraison, ce qui n'est pas habituel. La rumeur circule parmi eux que l'entreprise connaît des difficultés financières. Cela se confirme en avril 1996 lorsque Volcano se place sous la protection de la

loi sur les faillites. Cette décision se justifie par le fait que certains créanciers voulaient entreprendre des recours judiciaires contre Volcano pour récupérer leurs créances. En se plaçant sous la protection de la loi, cela empêche tout recours juridique de la part des créanciers, mais cela oblige les actionnaires de l'entreprise à établir un règlement avec eux. À partir de ce moment, l'administrateur du Fonds de solidarité prend le contrôle de l'entreprise et nomme un nouveau président. La responsabilité des dirigeants de l'entreprise est d'élaborer un plan d'affaire pour relancer l'entreprise. Volcano restera sous la protection de la loi de la faillite jusqu'en septembre 1996, soit six mois. Entre-temps, l'administrateur du Fonds de solidarité prend toute la mesure du problème financier et décide de ne plus investir dans Volcano. On cherche alors à faire redémarrer l'entreprise avec de nouveaux actionnaires en passant par la faillite. La faillite devient une solution souhaitable et même incontournable pour trouver un nouvel actionnaire, car cela efface les créances et rend l'entreprise plus intéressante pour un acheteur.

R. C'était impensable de sauver l'entreprise sans passer par la faillite. À partir de là, il fallait trouver un acheteur, parce que nous [le Fonds de solidarité], on n'était plus intéressés... Pour nettoyer la situation, ça nettoie tout la faillite (no 15, administrateur du Fonds de solidarité).

Avec la faillite, le Fonds de solidarité perd donc son investissement initial de 3 millions de dollars, mais il évite ainsi une vente de l'entreprise en pièces détachées et s'assure que l'entreprise redémarre en maintenant les emplois et la présence du syndicat.

R. On aurait été prêts à injecter si ça avait été une condition essentielle pour que les emplois soient maintenus... À partir du moment qu'on était convaincus qu'ils étaient préservés, nous ça devenait une décision d'affaires. Est-ce qu'on était intéressés à réinjecter? On s'est dit que non (no 15, administrateur du Fonds de solidarité).

Le bilan que fait l'administrateur du Fonds de solidarité sur son expérience à Volcano confirme le constat posé par plusieurs d'un problème de gestion à la haute direction.

Q. Vous considérez ça comme un échec, dans quel sens?

R. On a perdu, on a fait faillite, on a perdu notre investissement... C'a été un problème de *management* qu'on n'a pas eu la chance d'évaluer comme il faut. S'il y a quelque chose que je retiens, c'est de faire des

dossiers trop vite en capital de risque. Ça peut coûter cher. Pis, c'est la gestion... Ça confirme que c'est l'élément crucial: l'équipe en place (no 15, administrateur du Fonds de solidarité).

L'extrait suivant d'une entrevue réalisée avant que Volcano se place sous la protection de la loi sur les faillites confirme le constat posé par l'informateur précédent.

R. Le plus gros défi que Volcano a présentement, pour moi c'est un virement qui a besoin d'avoir lieu dans les 12 prochains mois, c'est un virement total de l'approche des cadres, des cinq personnages qui sont là. Je trouve qu'il y a un changement de philosophie qui a besoin d'avoir lieu. Une philosophie un peu plus avant-gardiste. C'est assez sérieux selon moi... Il faut que ces gens-là soient plus aptes à solliciter l'intérêt de leurs employés, l'attachement de leurs employés, pour moi, c'est le gros... Parce que le produit est là, le réseau de distribution est là, les marchés sont là. Tout est là point de vue... Quand j'analyse Volcano du point de vue stratégique, je regarde, la majeure partie des ingrédients stratégiques sont là mis à part la gestion senior qui manque (no 7, contrôleur).

Dès l'arrivée du nouveau président à Volcano, celui-ci constate que de nombreuses nominations parmi les gestionnaires étaient dictées dans les faits par des liens personnels. Ces nominations ne répondaient pas à une structure organisationnelle définie au préalable selon des besoins précis. Il définit donc un organigramme en éliminant tous les postes jugés inutiles. Au cours d'une entrevue non enregistrée, il affirme vouloir favoriser une communication directe avec les employés de manière à obtenir leur participation et à les informer sur leur travail et l'avenir. Il souhaite promouvoir une approche de la gestion qui rejoigne les exigences que posent désormais les employés et les cadres (no 25, président).

Par exemple, il construit un escalier qui donne directement accès aux employés de l'usine aux responsables de la conception et de la planification de la production. Il veut ainsi signifier que les employés de l'usine et les concepteurs du produit peuvent et doivent désormais communiquer. Le savoir-faire des employés est donc reconnu et intégré dans les activités assumant la fonction de concevoir le produit et de gérer le procès de travail. Cette implication dans la gestion exprime un nouveau statut de l'employé au sein de l'organisation du procès de travail qui est ainsi reconnu non plus seulement comme un exécutant, voire

comme un instrument manipulable selon les directives des dirigeants, mais comme un sujet qui manifeste ses propres exigences.

Si les souhaits du nouveau président se concrétisent par d'autres actions en ce sens, il semble que la direction et les employés pourront se rejoindre, car, nous l'avons vu, cela répond aux besoins exprimés par les employés.

R. [Le nouveau président] a réglé un peu le problème de communication en faisant son ménage dans les bureaux... Il veut conscientiser le travailleur: plus que tu travailles bien, plus ça va aller mieux. Il est plus ouvert à un système de partage des profits.

Q. C'est un peu comme dans le groupe Cascades, une culture d'entreprise...

R. On les a pris en exemple. Peut-être pas au même point, mais qu'on ait une part minime pour prendre part aux décisions. Ça serait important pour nous autres. Il y a bien des choses qui se font dans l'usine, on n'a jamais consulté le travailleur. Pourtant le mieux placé pour savoir pourquoi ça va mal, c'est le travailleur qui fabrique. Il y a bien des méthodes de travail pour améliorer, gagner du temps, gagner de l'argent, pis ils nous consultaient jamais. On disait: «pourquoi on va se tuer à leur dire, s'ils t'ignorent.» On le sait qu'il y a bien des choses qu'on pourrait aider. Lui, il a pris le temps de nous écouter (no 27, opérateur d'équipements mobiles).

Le nouveau président répond aux exigences des employés de prendre une part plus active dans l'organisation du procès de travail. Dès lors qu'une communication plus transparente et plus franche s'établit entre la direction et les employés, on constate que les employés sont prêts à participer davantage à la gestion du procès de travail. En ce sens, si la faillite résulte des limites inhérentes au mode de gestion et d'organisation du procès de travail prévalant sous le règne des anciens dirigeants, elle offre également l'opportunité d'implanter un mode d'organisation du travail qui satisfasse les exigences des employés et des cadres.

Au moment où l'entreprise se place sous la protection de la loi sur les faillites, plusieurs occasions se présentent pour les employés et la direction. Ces derniers avaient amorcé les négociations pour le renouvellement de la convention collective. Au cours de ces

négociations collectives, qui ont avorté, les employés avaient proposé la formule coopérative pour Volcano, afin d'accroître leur participation au sein de l'entreprise.

Q. Est-ce que vous vouliez rattraper le retard au niveau du salaire et des vacances?

R. Oui, un peu, mais on visait beaucoup sur des systèmes de formation, des systèmes de partage de profits. On disait qu'on va investir, nous autres aussi. Ça fait longtemps qu'on chérissait l'idée d'une coop d'investisseurs. Si on investirait, la CSN, pis la FTQ pourraient nous backer. On voulait intégrer aussi le système des normes ISO. Ça, c'étaient des demandes de tout le monde. C'était très important. On a montré ça au boss, il a ri de nous autres (no 27, opérateur d'équipements mobiles).

Lorsque l'entreprise se place sous la protection de la loi sur les faillites, le contexte semble alors favorable à la forme coopérative de gestion et de propriété. Le nouveau président de l'entreprise semblait d'accord, mais il s'est par la suite ravisé lorsqu'est venu le moment d'ouvrir les livres comptables.

Q. Le syndicat est impliqué, lui, là-dedans?

R. On essaie, mais c'est pas évident. Au début, ils avaient l'air ben ben ouverts à ça, mais plus ça va, moins qu'on peut communiquer avec eux autres. On a mandaté un groupe de consultants de la CSN pour regarder ce qu'on peut faire. S'en aller genre en coopérative. Le monde semble ben intéressé. La compagnie aussi, mais là, ils ont tendance à dire qu'ils vont faire un achat d'actifs, puis la compagnie va fermer, va faire faillite, mais l'actif va rester là. C'est ça qui est l'enjeu, parce que la proposition concordataire était supposée être sortie ça fait un mois, elle est pas encore faite<sup>10</sup>... (no 19, soudeur-assembleur).

Ce projet sera rejeté par la direction et le Fonds de solidarité, mais il confirme une fois de plus la volonté des employés de prendre une part plus active à la gestion de l'entreprise.

R. Il y avait le projet de coopérative qu'on veut mettre sur pied. Il faut voir si c'est faisable, si c'est viable. Le rôle du syndicat va prendre un autre aspect: on va tous être propriétaires de la *business*. Ça va être autre chose.

Q. Chaque employé investit une partie...

<sup>10</sup> Une proposition concordataire est une offre globale faite aux créanciers de l'entreprise pour régler les dettes.

R. Une partie dans la compagnie. Il peut avoir d'autres investisseurs...

Q. C'est toute la gestion qui change quand c'est coopératif?

R. Oui. Il y a un comité d'administration qui est là quand même, mais t'as une personne nommée par la coop. Il y en a une autre qui va siéger au conseil de la production, pis t'en as encore une qui va siéger du point de vue syndical. Les employés sont plus impliqués. Ça peut devenir intéressant (no 19, soudeur-assembleur).

Même si la formule coopérative ne se concrétise pas, l'arrivée du nouveau président permet néanmoins d'opérer un virage dans la gestion de l'entreprise, qui correspond aux exigences des employés d'être reconnus au sein des activités assumant l'organisation du procès de travail. Cela signifie que la compétence des employés n'est plus seulement reconnue du point de vue de leur capacité à accomplir certaines opérations techniques, mais également du point de vue de leur capacité à améliorer les méthodes et l'organisation du travail. Les employés et le syndicat sont alors informés de la situation de l'entreprise et consultés pour définir l'organisation du procès de travail. Si notre analyse a pu dégager qu'une possibilité réelle de concertation existait depuis l'arrivée de la nouvelle direction, nous n'avons pu révéler dans le détail si les changements initiés s'inscrivent dans le droit fil des exigences des employés. Cela ne nous empêche pas de conclure quant à la nature des rapports sociaux de production qui émergent au cours de la transformation en cours de l'organisation du procès de travail.

#### **4. Bilan des résultats de l'analyse**

Les résultats de l'analyse démontrent qu'une transformation de l'organisation du procès de travail est en cours au sein de Volcano. L'analyse de la division du travail, des relations de travail et de la gestion de l'entreprise ont permis de préciser la nature de cette transformation qui est expressive de nouveaux rapports sociaux de production. Avant de définir les rapports de production émergeant au sein de l'entreprise, dressons un bilan des résultats de l'analyse afin de mieux faire ressortir les points saillants de la transformation de l'organisation du procès de travail.

La transformation de l'organisation du procès de travail ressort nettement de l'analyse de l'opposition qui prévaut entre le mode de gestion, les relations de travail et la division du travail que promeut la haute direction, et ceux que revendiquent les employés et les cadres. La haute direction défend une approche jugée dépassée de la gestion, de la division du travail et des relations de travail. C'est à l'encontre de cette approche que se définit la nouvelle approche de la gestion, de la division du travail et des relations de travail.

La faillite de Volcano résulte de cette opposition entre les exigences des employés et celles de la haute direction. Faute de pouvoir adhérer à la vision de gestion des hauts dirigeants, les employés se désolidarisent des objectifs de l'entreprise, car ces derniers, définis en des termes étroitement économiques, ne tiennent pas compte des exigences des employés. Les problèmes de qualité et de financement qui en résultent confinent Volcano à la faillite. La faillite offre toutefois l'opportunité d'opérer des changements qui vont dans le sens d'une nouvelle organisation du procès de travail. La crise qu'a traversée Volcano constitue en ce sens le passage d'une organisation particulière du procès de travail à une autre au cours duquel éclate le dernier rempart de l'ancienne organisation du procès de travail que défendait la haute direction. Par le jeu de contrastes qu'elle offre, cette crise permet de saisir nettement le fil de cette transition.

L'analyse de la division du travail révèle que le principe taylorien tend à être remis en cause. La séparation entre la conception et l'exécution des opérations tend à s'amoinrir à la faveur d'une participation nouvelle des employés à la conception et à la planification des opérations de production. Outre les compétences techniques habituelles, cela suppose que de nouvelles compétences, relatives à l'organisation proprement dite des activités de production, sont désormais reconnues au sein de cette nouvelle forme de division du travail par la direction. Les compétences des employés recouvrent ainsi, outre des compétences liées à l'exécution des opérations, des compétences relatives à la conception des opérations. En ce qui concerne les compétences techniques, la polyvalence est désormais de mise au sein de

Volcano. Celle-ci est désormais une condition à la mobilité interne des employés. Cela constitue une condition récente de la division du travail où les employés sont appelés à changer de postes de travail selon les fluctuations de la production. La rigidité de la division du travail caractéristique de l'époque de la SGF ne prévaut plus au sein de Volcano. Cependant, si la mobilité est désormais possible, celle-ci doit se définir selon des conditions précises.

Les employés sont prêts à se déplacer au sein du processus de travail selon les fluctuations de la production, à la condition que les décisions prises par la direction considèrent le point de vue des employés. Cela concerne plus largement le mode de gestion privilégié par la direction que les employés remettent en cause. Ils refusent d'être déplacés comme des instruments de travail, sans être consultés ni informés des raisons motivant ces déplacements. En d'autres mots, ils refusent de voir leur relation avec la direction se réduire à un rapport instrumental qui se définit en fonction des contraintes économiques (liées au marché et aux coûts) et techniques (liées à la production). Pour contrer cette réduction, ils opposent des exigences qui découlent de la forme intersubjective de leur rapport avec la direction. En d'autres mots, les décisions des dirigeants doivent se déterminer de pair avec les employés touchés par ces décisions. Si les dirigeants peuvent toujours considérer les exigences économiques et techniques, ils doivent obtenir l'assentiment des employés qui peuvent en retour imposer leurs propres exigences. En bref, le médium du pouvoir ne peut plus contourner les exigences de l'entente intersubjective que posent les employés.

Cette condition étant remplie, les employés se préoccupent de la réussite économique de l'entreprise qui apparaît comme une condition au maintien des emplois. De fait, l'analyse des relations de travail démontre l'existence de nouvelles préoccupations de la part du syndicat et des employés à l'égard de leur travail et de la réussite économique de l'entreprise. À l'égard de leur travail, ils se préoccupent des méthodes employées pour fabriquer des produits de qualité. Ils font la promotion du programme ISO 9000, car ils constatent un

problème de qualité et de gestion. À l'égard de la réussite économique de l'entreprise, les employés, grâce à leur formation économique, sont plus sensibles aux contraintes que pose l'économie de marché. Ainsi, plutôt que de vouloir transformer le système économique, comme dans la période de la SGF, l'action syndicale vise plutôt une meilleure adaptation de l'entreprise aux lois du marché.

Une coopération entre la direction et les employés apparaît alors possible. La nature conflictuelle des relations de travail tend à céder la place à des relations de travail marquées par la confiance. La direction et les employés peuvent ainsi coopérer à la poursuite de mêmes objectifs — la réussite économique de l'entreprise — dans des conditions qui favorisent une participation accrue des employés et du syndicat dans l'organisation du procès de travail. Cette participation manifeste en fait un nouveau pouvoir chez les employés de gérer l'entreprise, de concert avec la direction. Ce pouvoir s'appuie sur la compétence des employés en la matière qui doit être reconnue avec celle des experts en gestion. Une démocratisation de la gestion de l'entreprise s'opère donc au sein de Volcano. Cette démocratisation suppose un mode de communication élargi entre la direction et les employés, c'est-à-dire une meilleure circulation de l'information sur la situation de l'entreprise. Les relations de travail ne visent plus seulement à fixer les conditions de travail (salaire, vacances, description des postes de travail etc.), mais à participer à l'organisation du procès de travail. Il est à noter que la démocratisation de l'organisation du procès de travail s'accompagne d'une adhésion normative des employés aux objectifs de l'entreprise; qu'elle est sans doute devenue possible en raison de cette adhésion. Cette adhésion normative caractérise selon nous une nouvelle culture de l'entreprise qui rallie tant la direction que les employés. Le tableau à la page 233 présente un bilan schématique des résultats de l'analyse.

Dans le chapitre suivant, nous tenterons d'apporter des éléments explicatifs de cette transformation en présentant la forme des rapports sociaux de production qui détermine ces transformations. La faillite de Volcano en 1996 marque la fin de la période étudiée dans la

présente recherche et elle marque également une limite à la recherche. Il est clair que si une transition s'observe sous nos yeux, le sens que tend à prendre l'organisation du procès de travail ne peut pas se définir de façon définitive faute d'avoir pu observer cette transition jusqu'à son terme. Plusieurs tendances se dessinent néanmoins au point de suggérer la forme générale que tend à prendre l'organisation du procès de travail. C'est en fonction d'elles que nous dégagerons le type de transformation des rapports sociaux de production auquel nous assistons.

Tableau IV

## La transformation de l'organisation du procès de travail

## Tableau comparatif entre l'ancienne et la nouvelle forme d'organisation du procès de travail

	Ancienne organisation du procès de travail	Nouvelle organisation du procès de travail
<b>La division du travail (DT)</b>	<p>1. DT taylorienne: séparation entre gestion et exécution.</p> <p>2. DT rigide: chaque employé est associé à un poste. Mobilité réduite.</p> <p>3. Reconnaissance des compétences liées à l'exécution d'opérations techniques.</p>	<p>1. Les employés participent aux activités de gestion.</p> <p>2. DT tend à s'établir selon une polyvalence et une mobilité des employés.</p> <p>3. Reconnaissance de compétences liées à la gestion.</p>
<b>Les relations de travail (RT)</b>	<p>1. RT visent à fixer les conditions de travail (salaires, vacances, etc.) et à régler les conflits de travail.</p> <p>2. RT conflictuelles. L'action syndicale conteste le système économique.</p> <p>3. Revendications portent sur les conditions salariales et les avantages sociaux.</p> <p>4. Apparition de procédures visant le règlement des conflits et la définition des conditions de travail.</p>	<p>1. RT visent en outre à définir l'organisation des activités de production.</p> <p>2. RT coopératives. Le syndicat adhère aux exigences économiques.</p> <p>3. Revendications portent en outre sur le mode de gestion de l'entreprise.</p> <p>4. On court-circuite les procédures prévues au sein de la convention collective. La confiance l'emporte sur le respect strict de la procédure.</p>
<b>La gestion</b>	<p>1. Gestion technocratique: expertise exclusive des gestionnaires qui ont le pouvoir et la compétence d'organiser la production.</p> <p>2. Réduction instrumentale du rapport entre la direction et les employés: on déplace les employés selon les exigences économiques et techniques, sans se soucier d'obtenir leur accord.</p> <p>3. Opposition normative des employés aux objectifs de l'entreprise. Refus de participer à la réussite de l'entreprise.</p>	<p>1. Gestion fait appel au savoir-faire des employés pour organiser la production. Gestion plus démocratique.</p> <p>2. La gestion se définit conformément aux exigences des employés au sein d'activités communicationnelles.</p> <p>3. Naissance d'une culture d'entreprise qui suppose l'adhésion des employés à la réussite de l'entreprise.</p>

## **CHAPITRE V**

### **DISCUSSION DES RÉSULTATS**

## 1. Introduction

L'analyse des matériaux révèle qu'une transformation de l'organisation du procès de travail est en cours au sein de l'entreprise Volcano. Cette transformation laisse présager la constitution de nouveaux rapports sociaux de production, puisque c'est en leur sein que se détermine le mode d'organisation du procès de travail. Il s'agira dans ce chapitre de définir ces rapports sociaux de production à partir des résultats de l'analyse présentés au chapitre précédent. À cette fin, les rapports sociaux de production seront définis en dégagant les propriétés sociales de l'organisation du procès de travail, c'est-à-dire les dimensions personnelles, culturelles, sociales, politiques et économiques.

Ces dimensions ayant été présentées au chapitre II, rappelons brièvement que la dimension culturelle constitue une «réserve de savoir où les participants puisent des interprétations quand ils s'entendent sur une réalité quelconque dans le monde»; que la société constitue les «ordres légitimes à travers lesquels les participants de la communication règlent leur appartenance à des groupes sociaux et assurent ainsi une solidarité»; que la personnalité fournit «les compétences qui rendent un sujet capable de parole et d'action [et] en mesure de participer à des procès d'intercompréhension» (Habermas, 1987b: 152). Ces dimensions forment les ressources du monde vécu, tandis que les dimensions politiques et économiques fournissent essentiellement des ressources systémiques. Les dimensions politiques et économiques constituent des systèmes d'action qui se coordonnent à partir des médiums du pouvoir et de l'argent. Ces médiums permettent la coordination de l'action en faisant l'économie de l'entente intersubjective. La transformation de l'organisation du procès de travail et des rapports de production qu'elle suppose sera maintenant présentée à travers ces différentes dimensions sociales.

## 2. La transformation de l'organisation du procès de travail

Si l'organisation du procès de travail se transforme, cela suppose que le mode de coordination de l'action subit également une transformation. Nous avons constaté dans l'analyse qu'au cours de la transformation actuelle, l'ensemble des employés tendent à participer davantage aux activités visant à coordonner les activités de la production. Autrement dit, le mode de coordination tend à s'établir à partir des employés qui exécutent les activités de la production et non plus seulement à partir du point de vue des experts de la gestion. Cette transformation se répercute sur l'ensemble des dimensions sociales, puisqu'elle implique et nécessite de nouvelles compétences de la part des employés (personnalité), une culture d'entreprise (culture) qui cautionne les exigences économiques (économie), une nouvelle répartition et légitimité du pouvoir (politique) et une intégration dans l'entreprise marquée par la solidarité plutôt que par la précarité (société).

### 2.1 Les compétences personnelles

Sur le plan de la *personnalité* et des compétences personnelles mobilisées au sein de l'organisation du procès de travail, l'analyse de la division du travail révèle la reconnaissance d'un nouveau type de compétences chez les employés. Outre le fait que ceux-ci doivent combiner plusieurs compétences techniques afin d'être en mesure de pourvoir plusieurs postes de travail, les employés revendiquent désormais des compétences en matière de gestion. Ces compétences fondent leur participation aux activités communicationnelles assumant la gestion de la production. En plus d'être informés des décisions et consultés à leur égard, ils peuvent proposer certaines avenues en matière de gestion de la production. Ils peuvent ainsi considérer la gestion de l'entreprise de leur point de vue, en fonction de la position qu'ils occupent dans le procès de travail. Cela signifie que leur point de vue est constitutif de l'organisation du procès de travail, voire du mode de coordination qui la soutient. Dans ce contexte, la gestion ne peut plus prendre une forme technocratique qui

contourne les exigences de l'entente intersubjective, qui découlent des interactions entre la direction et les employés. Outre des nouvelles compétences des employés, cette transformation découle également d'un nouveau statut pour le médium du pouvoir au sein de l'entreprise.

## 2.2. La dimension politique

Sur le plan *politique*, la reconnaissance de nouvelles compétences en matière de gestion chez les employés remet en cause la division taylorienne du travail selon laquelle les dirigeants ont l'exclusivité du pouvoir et des compétences de gestion. Les dirigeants n'assument plus seuls la gestion des opérations qui tend désormais à s'établir de concert avec les employés. Cela signifie que la gestion de l'entreprise ne repose plus sur le pouvoir exclusif des dirigeants. Le médium du pouvoir ne peut plus, comme auparavant, au nom d'un droit exclusif de gérance, contourner l'exigence de l'entente intersubjective et faire l'économie des exigences des activités communicationnelles. La nouvelle légitimité du pouvoir des dirigeants dépend ainsi de l'ancrage du système politique dans le monde vécu des employés, c'est-à-dire de l'ancrage du médium du pouvoir dans des accords intersubjectifs.

Cela remet en cause l'approche technocratique de la gestion qui prévalait pendant la période de la SGF et qui éludait l'exigence de l'entente intersubjective, au nom de l'expertise que possédaient exclusivement les gestionnaires. Le médium du pouvoir s'appuyait sur cette expertise exclusive pour déterminer l'organisation du procès de travail sans le concours des employés. Le mode de coordination de l'action des employés était ainsi défini de l'extérieur par les experts en gestion. Autrement dit, les employés coordonnaient leur action entre eux à partir de directives et de règles définies par les gestionnaires selon les seules exigences économiques (liées au marché et aux coûts de production) et techniques (liées aux fluctuations de la production). Le statut des employés se réduisait à un rôle d'exécutant des

opérations prescrites par une direction qui ne se souciait pas de savoir si ces opérations font sens ou semblent pertinentes pour les employés.

La convention collective venait limiter le droit des dirigeants de considérer les seules exigences économiques et techniques des gestionnaires, en les obligeant à considérer les droits des employés, mais elle ne suffit pas à renverser l'approche technocratique de la gestion. Malgré les droits acquis des employés, le statut de ces derniers les réduit à un rôle d'exécutant au sein de l'entreprise. Autrement dit, l'approche technocratique en gestion établit un rapport avec les employés qui se conforme à une logique instrumentale. À l'instar d'un instrument de travail, l'employé se soumet à la volonté dirigeante des gestionnaires, qui définit pour eux leur action et leur mode de coordination. Les employés n'ont pas de compétences reconnues pour coordonner leur action de manière autonome. Leur compétence se limite à coordonner leurs actions selon les directives des gestionnaires. Dans la perspective technocratique, les employés apparaissent comme un moyen pour atteindre une fin.

Cette approche est fortement remise en cause au sein de l'entreprise. Plusieurs informateurs soulignent qu'un employé, en tant que personne, se différencie radicalement d'un simple instrument de travail. Il doit être informé, convaincu et consulté lorsque des changements surviennent. On ne peut donc le considérer dans un pur rapport instrumental. Forts d'une sensibilité aux lois de l'économie et d'une compétence nouvelle en matière de gestion, les employés questionnent et se mêlent de plus en plus des décisions de gestion qui se prennent.

Les employés tentent de soumettre les exigences du pouvoir à celles de l'entente intersubjective. Autrement dit, face aux exigences économiques et techniques qu'invoquent les gestionnaires, se dressent désormais les exigences des employés. C'est en ce sens que l'on peut parler d'une démocratisation, certes inachevée, de la gestion de l'entreprise, car à la différence de la période précédente, les employés revendiquent une participation à la gestion

de l'entreprise. Autrement dit, les décisions tendent à se prendre au sein d'activités communicationnelles qui intègrent les employés et la direction. Ainsi, ces décisions pourront être fondées sur des ententes intersubjectives et, de ce fait, paraîtront légitimes.

Cela ne signifie pas que chaque décision doive se fonder sur de telles ententes. En fait, l'ancrage du pouvoir (système politique) dans le monde vécu signifie que chaque décision prise par les dirigeants comporte la virtualité d'être discutée par les employés. C'est l'existence de cette virtualité qui ancre le système dans le monde vécu. Elle résulte sans contredit d'un déplacement de pouvoir vers les employés en matière de gestion. Or, ce déplacement surgit au moment où les employés cessent de lutter contre les lois et les exigences économiques qui pèsent sur l'entreprise; au moment où émerge, en d'autres mots, une culture d'entreprise.

### 2.3. La dimension culturelle

Sur le plan *culturel*, les employés ne contestent plus les objectifs économiques de l'entreprise ni la contrainte du marché qui pèse sur elle. Sur un plan normatif, ils adhèrent à l'objectif d'atteindre la rentabilité et acceptent les contraintes qui découlent de la concurrence. Ils revendiquent même une participation plus active dans la réussite économique de l'entreprise.

Cette situation contraste avec celle qui prévalait à l'époque de la SGF, alors que les employés et le syndicat contestaient le système économique auquel tentaient de se conformer les dirigeants de l'entreprise. Il semble que cette adhésion normative à la réussite économique de l'entreprise soit le pendant de la revendication des employés de participer aux activités de gestion au sein de l'entreprise, puisqu'à cette fin, les employés et le syndicat doivent connaître les contraintes qui pèsent sur l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils doivent reconnaître leur importance, pour ensuite discuter des impacts organisationnels qui en découlent. Cependant, la lecture par les employés des contraintes économiques qui pèsent

sur l'entreprise se fait en fonction de leur point de vue et de leurs intérêts. En effet, partant de certaines contraintes économiques, plusieurs voies s'offrent aux gestionnaires pour orienter la gestion de l'entreprise. La lecture que feront les employés correspondra à leurs intérêts et à leur point de vue, c'est-à-dire leur compréhension des effets de ces contraintes sur l'entreprise. L'adhésion normative aux finalités économiques de l'entreprise ne signifie donc pas une adhésion aveugle au mode de gestion de ses dirigeants. Un espace de discussion s'ouvre en fait sur les modalités de cette poursuite des objectifs économiques.

C'est en ce sens que devra être comprise l'expression «culture d'entreprise» dans cette thèse. Cette culture d'entreprise révèle certes une forme d'adhésion des employés aux finalités économiques de l'entreprise, au point qu'ils veulent participer aux activités organisationnelles afin de les atteindre, mais, ils veulent ainsi contribuer à orienter la façon d'atteindre ces finalités et déterminer l'importance accordée aux exigences économiques dans la gestion de l'entreprise. Cette importance pourra alors être relativisée en fonction des exigences sociales, au sens habermassien du terme, des employés.

#### **2.4. La dimension sociale**

Si une convergence peut se dessiner entre la direction et les employés, au point d'apparaître comme des partenaires dans la réussite économique de l'entreprise, l'interprétation des conditions de cette réussite peut toutefois faire l'objet d'une divergence entre eux. Les employés veulent participer à la réussite économique de l'entreprise à la condition qu'elle ne se fasse pas aux dépens de leurs droits et de leurs intérêts. Par exemple, la réussite économique de l'entreprise ne doit pas entraîner des pertes d'emplois ni des pertes en regard des droits acquis des employés.

L'exigence que pose les employés en est une de solidarité qui fait ressortir la dimension sociale — au sens habermassien — de l'organisation du procès de travail. La réussite économique de l'entreprise doit ainsi assurer le maintien de la place de chaque employé au

sein du procès de travail et ce, selon les mêmes conditions. Cette condition apparaît comme une exigence de solidarité qui vise à consolider l'intégration des employés au sein du procès de travail. En d'autres mots, l'exigence de solidarité suppose la reproduction d'un ordre social au sein duquel chaque employé a droit à une place.

Cette exigence de solidarité se définit à l'encontre de la gestion technocratique de la production qui, en fonction d'exigences strictement économiques et techniques, peut compromettre la place des employés au sein du procès de travail. L'exemple des employés nouvellement embauchés à Volcano est éloquent en ce sens. Leur intégration dans l'entreprise se détermine directement et uniquement selon les besoins ponctuels de la production. Les exigences de la solidarité pèsent très peu sur les rapports sociaux entre ces employés et les employés plus anciens. Leur situation est davantage marquée d'une précarité qui les situe à la périphérie de l'ordre social que forme les anciens employés.

Les anciens employés contestent cette forme de gestion de la main-d'œuvre qui ne privilégie que les exigences techniques et économiques. Ils mettent en relief d'autres types d'exigences, telles que la confiance et la coopération, pour créer un sentiment d'appartenance. Ces exigences interdisent, d'un point de vue normatif, une gestion instrumentale de la main-d'œuvre. Elles impliquent l'insertion d'un employé au sein de l'entreprise d'un autre point de vue que son seul apport instrumental. Les exigences de solidarité peuvent alors se développer et orienter la gestion sur d'autres critères que les seuls critères économiques et techniques.

## **2.5. La dimension économique**

À la suite de l'analyse, il ressort que les exigences économiques découlant du marché possèdent un statut central dans l'organisation du procès de travail. Autrement dit, tant la direction que les employés considèrent les contraintes du marché comme des exigences économiques incontournables. Le coût de la production doit ainsi être contrôlé par les

gestionnaires afin de les réduire et susciter un produit rentable. La médiation de l'argent intervient donc dans l'organisation du procès de travail, au point que la direction peut être tentée de n'envisager les employés qu'en regard de ces contraintes économiques. On supervise leur travail de près afin de les inciter à travailler avec zèle; on les embauche et les congédie selon les exigences économiques; on définit dans le détail chaque opération des employés afin de maximiser la productivité de l'entreprise, etc. Dans ce processus, les employés se plient aux directives émanant de la gestion et fondées sur des critères strictement économique.

Or, les employés reconnaissent désormais le poids de ces contraintes économiques qui découlent d'une situation de concurrence. En outre, ils comprennent la nature de ces contraintes économiques et les exigences qu'elles posent à la gestion de la production. Ils peuvent ainsi contribuer à définir le statut de ces exigences dans l'organisation du procès de travail. Par exemple, ils peuvent considérer leur importance en regard de leurs propres exigences qui sont celles de la participation dans la gestion de l'entreprise et de la solidarité.

### **3. Définition des rapports sociaux de production**

D'après l'analyse des données, les rapports sociaux de production se transforment principalement sous la poussée de nouvelles exigences normatives, puisqu'on n'assiste guère à une innovation technologique qui expliquerait les transformations observées<sup>1</sup>. Trois transformations importantes s'opèrent sur le plan normatif. D'une part, les employés adhèrent aux finalités économiques de l'entreprise, d'autre part, ils posent les exigences de l'entente intersubjective dans la gestion de l'entreprise et, enfin, ils revendiquent une intégration au sein de l'entreprise qui se fonde sur les exigences de la solidarité.

---

1 Il importe de noter que ces transformations se déroulent et sont rendues possible néanmoins dans le cadre de forces productives particulières.

Ces transformations découlent en fait d'une transformation des rapports sociaux de production qui repositionnent les différents acteurs au sein de l'entreprise. Un déplacement du pouvoir s'effectue en faveur des employés à la suite de l'arrivée du Fonds de solidarité et de leur syndicalisation. L'arrivée du Fonds de solidarité oblige les dirigeants à faire preuve de transparence en ce qui concerne les informations sur la situation économique de l'entreprise. Cette transparence permet au syndicat et aux employés d'exiger certaines explications et justifications de la part des dirigeants en regard des décisions prises. Dès lors, les employés ont un droit de regard sur la gestion de l'entreprise.

Il importe de noter cependant que ce déplacement du pouvoir est rendu possible alors que le discours et l'action syndicaux ne contestent plus le système économique dans lequel s'insère l'entreprise. L'adhésion normative du syndicat (incluant le Fonds de solidarité) et des employés aux finalités économiques de l'entreprise permet également l'exercice d'un droit de regard en matière de gestion. La direction et les employés peuvent alors apparaître comme des partenaires dans la réussite de l'entreprise; des partenaires qui doivent s'entendre sur les voies à suivre pour atteindre cet objectif.

L'adhésion normative des employés aux finalités économiques de l'entreprise ne va donc pas sans leur participation à la gestion de l'entreprise. En d'autres mots, la culture d'entreprise va de pair avec la démocratie d'entreprise. L'intrication de la culture et de la démocratie d'entreprise caractérise les rapports sociaux de production dits de partenariat. Les exigences économiques s'imposent autant pour la direction que pour les employés, mais, elles doivent désormais composer avec les exigences des employés. La gestion vise ainsi à harmoniser les exigences économiques avec les exigences des employés: maintien des emplois, respect de leurs droits acquis et participation à la gestion de l'entreprise.

À terme, les exigences promues par les employés n'apparaissent plus comme des entraves à l'atteinte des objectifs économiques de l'entreprise. Au contraire, elles se présentent comme des moyens d'atteindre les objectifs économiques de l'entreprise, voire

comme des finalités de l'entreprise. L'adhésion normative des employés aux finalités économiques de l'entreprise permet ainsi, dans un contexte de participation à la gestion de l'entreprise, d'élargir la définition économique de ces exigences. Tout comme les exigences économiques n'apparaissent plus aux yeux des employés comme des exigences extérieures auxquelles il faut se plier et contre lesquelles il faut lutter, les exigences des employés tendent à ne plus apparaître aux yeux des dirigeants comme des exigences extérieures qu'il faut ignorer ou combattre. Autrement dit, à l'instar des employés qui comprennent de plus en plus la logique des exigences économiques pesant sur l'entreprise, les dirigeants comprennent de plus en plus la logique des exigences de l'entente intersubjective pesant sur la gestion de l'entreprise.

Ainsi, le développement d'une culture et d'une démocratie d'entreprise découle d'une certaine reconnaissance mutuelle des exigences poursuivies par les deux parties de l'entreprise. C'est parce que les employés cautionnent les exigences économiques qu'ils peuvent participer à la gestion de l'entreprise et promouvoir leurs propres exigences; d'autant plus que leur participation apparaît de plus en plus garante de la réussite économique. Cette reconnaissance n'est pas seulement le fruit de la générosité de la direction de l'entreprise, mais également le fruit du pouvoir des employés et du syndicat au sein de l'entreprise.

Pour qualifier et nommer les rapports sociaux de production qui découlent de cette transformation, l'expression rapports sociaux de partenariat apparaît pertinente si on garde à l'esprit que le partenariat n'est pas exempt de conflits et qu'il suppose la reconnaissance des parties syndicales et patronales au sein de l'entreprise.

#### **4. Discussion des résultats**

Les transformations observées dans l'entreprise mettent en cause l'approche technocratique de l'organisation du procès de travail. Cela modifie sensiblement l'image technocratique de l'entreprise que véhicule une longue tradition de recherche. Les résultats

de l'analyse laissent présager une forme d'organisation du procès de travail qui ne repose plus, pour l'essentiel, sur une gestion technocratique, une division taylorienne du travail et des relations de travail conflictuelles. La participation des employés à la gestion de l'entreprise, que permet l'émergence d'une culture d'entreprise, remet en question le constat posé par cette tradition de recherches sur l'aliénation des employés et leur absence de contrôle sur le déroulement du procès de travail. Par ailleurs, les résultats de l'analyse apportent un éclairage original sur les pratiques économiques contemporaines des francophones au Québec. Contrairement à ce qu'avancent certains travaux sur le sujet, la culture et la démocratie d'entreprise, telles que définies dans cette thèse, ne s'opposent pas, mais vont de pair pour caractériser les pratiques économiques des francophones au Québec. C'est en ce sens que s'orientera la discussion des résultats.

#### **4.1. Discussion de la conception technocratique de l'entreprise**

L'analyse du mode de coordination de l'action révèle que les exigences systémiques du pouvoir et de l'argent ne suffisent plus à coordonner l'action; que cette coordination tend désormais à s'établir selon les exigences communicationnelles de l'entente intersubjective. Dans la foulée des rapports sociaux de production qui émergent au sein de l'entreprise, le mode de coordination de l'action, sans pour autant exclure les exigences économiques du marché et politiques du pouvoir, témoigne d'un ancrage de ces exigences systémiques dans celles du monde vécu. Autrement dit, le constat que pose Habermas à l'égard de l'entreprise ne vaudrait plus: le monde vécu ne serait plus relégué à la marge de l'entreprise. Plus largement, les transformations en cours mettent en cause l'organisation du procès de travail fondée sur une approche technocratique dans laquelle les employés s'insèrent dans des rapports de domination qui font peser sur eux les exigences techniques de la production et les exigences d'une économie de marché.

Pour le dire brièvement dans les termes de Tixier, la transition à laquelle nous assistons consiste à passer «d'une gestion par la règle à une gestion par la participation ... amenant à la

création d'une culture d'entreprise du face à face [et faisant] de l'entreprise un espace d'adhésion culturel» (Tixier, 1988a: 20-21)<sup>2</sup>. La gestion par la règle caractérise l'approche technocratique de la gestion au sein de laquelle la coordination de l'action se détermine selon des règles, des directives, des procédures définies par des experts. L'exécution de tâches se détermine dans le cadre de rapports sociaux de domination qui font l'économie des exigences communicationnelles de l'entente intersubjective et, conséquemment, de l'adhésion normative des employés aux directives en fonction desquelles ils orientent leur action. Dans le contexte de l'exclusivité du droit de gérance de l'entreprise par la direction, la légitimité des règles renvoie en dernière analyse à la compétence experte des gestionnaires.

Ce mode de coordination de l'action caractérise l'organisation du travail de l'entreprise technocratique. De nombreux travaux en sociologie du travail ont montré que ce type d'organisation du travail exclut la participation des employés (Friedmann, 1964; Friedmann et Naville, 1961). Les analyses concluent généralement à une opposition entre la technique et la subjectivité qui conduit à des formes d'aliénation des travailleurs. Selon certaines analyses, le fonctionnement de cette organisation n'est possible que si on enlève toute initiative personnelle aux employés. Ce dernier se retrouve ainsi séparé et étranger au travail qu'il exécute selon des règles et des procédures définies par d'autres:

celui-ci reçoit un rôle, c'est-à-dire une tâche et une place dans les processus de production, sans que référence explicite ou implicite soit faite aux autres traits de sa personnalité que la compétence ou le rendement, sans qu'on tienne compte de ses autres liens sociaux, du sens général et plus spontané que la vie a pour lui (Dumont, 1969: 95).

Gorz pose le même constat à l'égard de ce type d'organisation qui soustrait du travail les caractéristiques personnelles de celui qui l'exécute. À cette fin, on réduit le travail à son

---

2 Tixier s'inspire des thèses de Weber selon lesquelles la domination par la règle constitue une forme de pouvoir dont la légitimité ne s'appuie pas sur la personnalité du détenteur du pouvoir ni sur la tradition dont il se réclame, mais sur sa compétence à édicter des règles fondées rationnellement (Weber, 1995: 291). Le mode de coordination de l'action qui en découle s'appuie sur l'obéissance à la règle et témoigne d'une forme de domination dite rationnelle-légale.

coût que l'on quantifie en temps et mesure en fonction de son rendement. Pour calculer le travail,

il fallait ... pouvoir le mesurer en lui-même, comme une chose indépendante, détachée de l'individualité et des motivations du travailleur. Mais cela impliquait aussi que le travailleur ne devait entrer dans le processus de production que dépouillée de sa personnalité et de sa particularité, de ses buts et de ses désirs propres, en tant que simple *force de travail*, interchangeable et comparable avec n'importe quel autre travailleurs, servant des buts qui lui sont étrangers et d'ailleurs indifférents (Gorz, 1988: 34. Italiques dans le texte).

En affranchissant ainsi le travail de la personne qui l'exécute, cette approche de la gestion fait abstraction des exigences des employés qu'elle vise. L'organisation «dessine une radicale opposition de la *technique* et de la *subjectivité*» (Dumont, 1969: 96. Italiques dans le texte) et se détermine en fonction de rapports sociaux de domination qui rendent inutile l'adhésion normative des employés aux finalités de l'organisation.

L'hétéronomie caractérise ce type d'organisation qui impose de l'extérieur le mode de coordination de l'action grâce auquel se déterminent les liens entre les employés et se déroulent les tâches prescrites selon une rationalité fonctionnelle (Gorz, 1988: 48 et 60). Poussant plus loin son analyse en s'inspirant des thèses de Lukacs sur la réification, Gorz affirme que la réduction du travailleur à son apport instrumental procède d'une réification qui s'inscrit dans les techniques de production et dans la conception des produits (Gorz, *ibid.*: 78). On peut ainsi considérer le monde humain dans la même perspective que le monde des choses et procéder à leur manipulation instrumentale. Dans son ouvrage classique *Histoire et conscience de classes*, Lukacs affirme que la réification

fait s'opposer à l'homme sa propre activité, son propre travail comme quelque chose d'objectif, d'indépendant de lui et qui le domine par des lois propres, étrangères à l'homme. Et cela se produit tant sur le plan subjectif qu'objectif. [Si bien que] l'homme n'apparaît ni objectivement, ni dans son comportement à l'égard du processus du travail, comme le véritable porteur de ce processus, il est incorporé comme partie mécanisée dans un système mécanique qu'il trouve devant lui, achevé et fonctionnant dans une totale indépendance par rapport à lui, aux lois duquel il doit se soumettre (Lukacs, 1960: 113 et 117).

Habermas reprend cette thèse en la reformulant toutefois en dehors d'une théorie ou d'une philosophie du sujet et en montrant que ce qui s'oppose est moins une subjectivité face à une technique réifiée que deux modes distincts de coordination de l'action. Dans le cadre d'une organisation technocratique du procès de travail, le mode de coordination de l'action ne se détermine pas du point de vue des participants au procès de travail qui s'entendent sur l'orientation à donner aux activités de production.

Dans la mesure où les interactions ne sont plus coordonnées par des normes et des valeurs ... les acteurs sont obligés d'adopter une attitude objectivante les uns par rapport aux autres (et chacun par rapport à soi-même). C'est ainsi qu'ils rencontrent comme quelque chose d'*extérieur* à eux le *mécanisme* de coordination de l'action lui-même (Habermas, 1987a: 364. Nos italiques).

Le mode de coordination de l'action se trouve ainsi soustrait aux exigences que pose l'entente intersubjective et peut ainsi s'établir indépendamment de toute forme d'adhésion normative des «acteurs» au mode de coordination de l'action. Plutôt que d'être envisagée à l'horizon du monde vécu, l'interaction s'envisage à l'horizon du système selon une logique instrumentale qui conduit ses participants à considérer autrui selon les exigences fonctionnelles du système. Un tel mode de coordination court-circuite les exigences communicationnelles inhérentes aux formes de l'interaction grâce aux médiums systémiques du pouvoir et de l'argent. Ces médiums permettent de faire l'économie d'une discussion sur la légitimité ou la justesse d'une directive qui oriente le déroulement du procès de travail selon les seules exigences que pose l'économie de marché. Le point de vue du système supplante donc celui des participants directs au procès de travail, puisque les ressources du monde vécu n'interviennent pas dans la coordination de l'action. Pour le dire dans les termes de Habermas, dans le cadre d'une organisation technocratique du procès de travail, le monde vécu subit une colonisation du système qui n'est pas sans rappeler les thèses de la réification de Lukacs, auxquelles d'ailleurs, Habermas se réfère explicitement.

L'analyse du cas de Volcano montre que l'organisation du procès de travail qui tend à y prendre forme s'oppose à l'approche technocratique de la gestion. Le mode de coordination

de l'action ne fait plus l'économie de l'entente intersubjective, mais se détermine à l'horizon du monde vécu des employés impliqués dans le procès de travail qui considèrent de ce point de vue les exigences systémiques de l'économie et du politique. Le poids de ces exigences se mesure désormais à l'horizon du monde vécu du point de vue des structures normatives établies au sein d'activités communicationnelles. Cela n'exclut pas pour autant le point de vue systémique des gestionnaires, mais la direction intègre désormais le point de vue des participants dans l'organisation du procès de travail et lui accorde une place déterminante.

Le mode de coordination de l'action s'établit donc à partir des ressources qu'offre le monde vécu qui, rappelons-le, renvoie aux dimensions culturelle, personnelle et sociale. Nous avons vu que la dimension culturelle prend la forme d'une culture d'entreprise en accord avec le succès de l'entreprise. Les dimensions personnelles renvoient aux nouvelles compétences des employés que suppose une participation accrue au sein de l'organisation du procès de travail. La dimension sociale concerne la formation de liens de confiance et de solidarité qui assurent l'intégration des employés au sein de l'entreprise.

Les décisions des gestionnaires apparaîtront légitimes si elles considèrent, outre les exigences économiques et techniques, les exigences des employés définies à la lumière des ressources qu'offre leur monde vécu. Or, les exigences du monde vécu ne peuvent s'exprimer qu'au sein d'activités communicationnelles qui dégagent un nouvel espace de discussion entre la direction et les employés portant sur la gestion de l'entreprise.

Un premier espace de discussion avait déjà été institué au sein de l'entreprise. Il assume la fonction de fixer les conditions de travail et de régler les conflits de travail. Le nouvel espace de discussion place la gestion de l'entreprise comme un enjeu qui concerne également les employés. Un élargissement de l'espace démocratique s'opère donc au sein de l'entreprise à la suite de la revendication des employés de participer à la gestion de l'entreprise. La légitimité des normes qui sous-tendent le mode de coordination de l'action repose de plus en plus, contrairement à l'approche technocratique de la gestion de la

production, sur des ententes intersubjectives entre la direction et les employés. Ces ententes permettent de rattacher les médiums systémiques que forment le pouvoir et l'argent au monde vécu.

Cette nouvelle forme de légitimité accorde un nouveau statut aux médiums systémiques du pouvoir et de l'argent. Le médium du pouvoir connaît une perte de légitimité parmi les employés de l'entreprise, car la structure de pouvoir qui supporte l'organisation technocratique du procès de travail se heurte aux exigences des employés de participer à l'organisation du procès de travail. Le médium du pouvoir ne peut plus assumer seul sa fonction de coordonner l'action en contournant les exigences communicationnelles.

Le médium de l'argent connaît également une nouvelle forme de légitimité. L'organisation technocratique du procès de travail rendait moins nécessaire l'adhésion normative des employés aux finalités de l'entreprise. Dès lors, les finalités de l'entreprise pouvaient se définir dans la seule perspective des dirigeants autour de la rentabilité de l'entreprise que contestait les employés. L'organisation du procès de travail s'établissait en regard des exigences économiques découlant de cette finalité. La formation d'une culture d'entreprise traduit une adhésion normative des employés aux finalités économiques de l'entreprise, mais le statut des exigences économiques tend désormais à se relativiser en regard d'autres exigences, telles que le maintien des emplois et la participation à la gestion de l'entreprise.

En résumé, l'approche technocratique de la gestion de l'entreprise est remise en cause par l'émergence d'un nouvel espace communicationnel qui intègre les employés au sein de la gestion de l'entreprise. Cette démocratisation de l'entreprise permet désormais aux employés de promouvoir certaines exigences qui doivent être assumées au sein de l'organisation du procès de travail.

#### 4.2. Les pratiques économiques contemporaines des francophones au Québec

Les résultats de la recherche nuancent par ailleurs certains travaux qui tentent de saisir la spécificité du modèle québécois de développement économique. L'analyse de Bélanger et Lévesque (1994; 1995) suggère que le modèle québécois de développement économique oscille entre deux configurations. La première configuration donne lieu à une culture d'entreprise qui favorise des rapports personnels. En l'absence de syndicat, les ententes s'établissent personnellement avec un patron charismatique et paternaliste (Bélanger et Lévesque, 1995: 126). Les employés adhèrent aux objectifs de l'entreprise qui sont clairement identifiés et peuvent voir s'ils s'en rapprochent à l'aide de tableaux qui présentent les performances de l'entreprise. Ce modèle avait déjà été proposé par Aktouf qui avance qu'il puise à la tradition, catholique, rurale et familiale des francophones au Québec. Cette tradition confère un «caractère familial, personnalisé, paternaliste et protecteur dans le mode de relation et bien-être de la communauté comme finalité» (Aktouf *et al.*, 1995: 110). Le mode de gestion qui résulte de cette tradition privilégie la réussite économique pour assurer le bien-être de la communauté (*ibid.*).

À la différence de l'hypothèse de Aktouf, Bélanger et Lévesque soutiennent toutefois que ce modèle n'épuise pas le modèle québécois de développement économique. Ils affirment que le cas étudié n'est pas représentatif des rapports de production qui émergent dans les années 1960<sup>3</sup>. Ces rapports sociaux, loin de s'inscrire dans la tradition, marquent une rupture avec la famille, les rapports personnels et le nationalisme économique pour tendre vers une forme conflictuelle. Le cas Cascades aurait ainsi échappé au mouvement de l'histoire de ces entreprises et s'inscrirait davantage dans la tradition. L'étude du modèle

---

3 Bélanger et Lévesque (1995) doutent de la représentativité du cas Cascades qui néglige selon eux l'analyse des rapports sociaux et, conséquemment, la forme des rapports sociaux qui émerge du projet volontariste des acteurs syndical, patronal et étatique d'orienter le développement économique à partir des années 1960.

québécois de développement économique ne peut donc ignorer le parcours des autres entreprises qui témoigne de l'émergence d'un rapport antagoniste entre le syndicat et la direction.

Le second modèle prend appui sur les rapports sociaux de production qui ont découlé des conflits patronal-syndicaux dans les années 1960 et favorise une participation accrue du syndicat dans la gestion de l'entreprise. Cette dernière configuration témoigne d'un élargissement de l'espace démocratique au sein de l'entreprise à la faveur d'un partenariat entre les parties de l'entreprise (Bélanger et Lévesque, 1994). Elle témoigne en outre d'une remise en cause de la division taylorienne du travail et de la gestion technocratique de l'entreprise, en raison de la formation d'équipes de travail qui possèdent une autonomie dans la division du travail et l'amélioration des procédés de production (Bélanger et Lévesque, 1995: 127).

Cette analyse se fonde sur l'étude de cas de nombreuses entreprises jugées représentatives du modèle québécois de développement économique qui, rappelons-le, ne se limite pas à l'économie des francophones au Québec. Cette analyse converge avec les principaux résultats de notre recherche, mais elle diverge sur le point suivant. Bélanger et Lévesque renvoient dos à dos le modèle de la culture d'entreprise et celui du partenariat, alors que le cas à l'étude dans la présente recherche révèle que le partenariat et la gestion participative se mettent en place dans le contexte d'une culture d'entreprise<sup>4</sup>. Or, cette divergence provient d'une différence de conception de la culture d'entreprise. Chez Bélanger et Lévesque, elle désigne à la fois un partage des finalités économiques de l'entreprise et des rapports de production de nature personnelle où prévalent les ententes individuelles avec les

---

4 L'analyse de Bélanger et Lévesque rejoint celle de Laville qui montre que la constitution d'une communauté au sein de l'entreprise, ce qu'il appelle la communalisation de l'entreprise, oscille également entre deux voies: une voie régressive qui donne lieu à une culture d'entreprise qui dissout les acteurs sociaux au sein de rapports personnels, et une voie progressive qui engendre «une socialisation communautaire qui soit vecteur de démocratisation de l'entreprise» (Laville, 1992: 128).

patrons. Dans notre perspective, le culture d'entreprise se définit strictement sur le plan normatif par l'adhésion des employés aux finalités économiques de l'entreprise. L'émergence d'une culture d'entreprise renvoie plus précisément au renversement qui s'opère dans les années 1980 chez les employés: si, dans les années 1970, ils contestaient les exigences économiques qui pesaient sur l'entreprise, dans les années 1980, ils acceptent de se conformer à ces exigences. En ce sens, il faut se défaire de la conception héritée des travaux de Aktouf selon laquelle la culture d'entreprise est immédiatement associée à un paternalisme qui dissout les acteurs sociaux au sein de rapports personnels. À la lumière du cas que nous avons étudié, la culture d'entreprise favorise l'élargissement de l'espace démocratique car, l'adhésion culturelle des employés aux finalités de l'entreprise facilite une participation accrue des employés à l'organisation du procès de travail et l'établissement d'ententes concernant les modalités organisationnelles de l'entreprise. Ainsi, même si la culture d'entreprise favorise l'émergence d'un certain type de rapports de production, elle ne constitue pas en elle-même une forme particulière de rapports de production.

#### **4.3. La vogue de la culture d'entreprise**

Ces précisions permettent de nuancer en outre la conception de la culture d'entreprise qui la présente comme un phénomène de gestion. Dans cette perspective, la culture d'entreprise n'est envisagée qu'en regard du projet des gestionnaires d'accroître la productivité de l'entreprise en misant sur la dimension culturelle de l'entreprise (Ouchi, 1981; Peters et Waterman, 1982; Deal et Kennedy, 1982; Alvesson, 1987; 1993). Les gestionnaires visent à susciter une motivation chez les employés en recourant à des symboles, au sentiment d'appartenance et à des représentations, sans changer fondamentalement les rapports sociaux de production. La culture d'entreprise apparaît alors comme un instrument qui permet «une manipulation de symboles articulés autour du professionnalisme, de la performance et de la nouveauté, dans le but de susciter, parmi les ouvriers, certains comportements souhaités» (Lapointe, 1994: 202). La culture d'entreprise apparaît ainsi

comme un instrument stratégique des gestionnaires qui recherchent l'adhésion des employés aux objectifs de l'entreprise. Comme le soutient Thévenot, «les liens de confiance sont mobilisés ... dans les relations au sein de l'entreprise, par la recherche souvent stratégique d'adhésion «culturelle» à l'entreprise, de loyauté et de coopération» (Thévenot, 1994: 249-250). Envisagée ainsi, la culture d'entreprise ne remet pas en cause l'approche technocratique de la gestion (Aktouf, 1986; 1990; Tixier, 1986; 1988a; 1988b).

La culture d'entreprise revêt alors une forme idéologique au sein de laquelle «les traditions culturelles sont vidées de leur force contraignante et transformée en matériaux aux fins ...[d']adapter à un cadre administratif les contextes signifiants» (Habermas, 1987: 340). La culture d'entreprise se présente ainsi comme le projet des gestionnaires d'imposer un cadre normatif auquel doivent se conformer les employés (Alvesson, 1987; 1993).

Si cette analyse comporte une pertinence devant certaines pratiques de gestion en vogue depuis les années 1980, elle laisse toutefois dans l'ombre le renversement qui s'opère sur le plan normatif parmi les employés et les syndicats. Cette transformation ne se limite pas à de nouvelles pratiques de gestion qui plaquent artificieusement une culture sur l'organisation traditionnelle du procès de travail. Cette transformation sur le plan normatif s'accompagne en fait d'une nouvelle organisation du procès de travail qui remet en cause l'approche technocratique et taylorienne de l'organisation du procès de travail. Elle ne peut donc se réduire à de nouvelles pratiques de gestion, quoique celles-ci soient également présentes dans plusieurs entreprises. Telle qu'envisagée dans cette thèse, la culture d'entreprise consiste en une transformation des structures normatives des employés et du syndicat et constitue en ce sens un mouvement de société:

la récente éclosion des discours sur la culture en entreprise a certes pu prendre des allures d'une mode, mais l'ampleur des actions concrètes engagées en son nom (projets, formation, communication interne et externe, enquêtes, organisation participative, qualité recrutement, mobilité) en France et dans toutes les entreprises de sociétés industrielles avancées, ainsi que les débats scientifiques ouverts à son sujet, tendent à montrer qu'il s'agit d'un *important mouvement de société* (Sainsaulieu, 1990a: 614. Nos italiques).

#### 4.4. L'origine de la culture et de la démocratie d'entreprise

En terminant, nous voudrions apporter quelques nuances à certaines explications de l'origine de la culture d'entreprise et de la démocratie d'entreprise. Ces explications affirment que la culture et la démocratie d'entreprise découlent des exigences du marché et des innovations technologiques. Certains travaux liés à l'approche de la régulation montrent que le développement technologique, notamment avec l'introduction des systèmes informatiques, rend possible des formes d'organisation plus flexibles du travail (Coriat, 1989; Boyer, 1986b; 1990; Bélanger et Lévesque, 1991). La flexibilité de la main-d'œuvre signifie que les employés peuvent occuper différents postes de travail, qu'ils sont donc polyvalents. Même si la flexibilité peut être atteinte par des rapports sociaux tant de domination que démocratiques, la transformation des rapports sociaux de production découle des possibilités offertes par l'innovation technologique.

Or, notre étude démontre que la formation d'une culture et d'une démocratie d'entreprise peut avoir lieu sans innovation technologique majeure. En ce sens, l'émergence de la culture et de la démocratie d'entreprise est relativement indépendante d'une innovation technologique rendant possible des formes flexibles d'organisation du procès de travail. S'il est vrai que l'innovation technologique peut exercer une pression vers une transformation de l'organisation du procès de travail, cette dernière transformation dépend par ailleurs des structures normatives impliquées dans le mode de coordination de l'action qui assume l'organisation du procès de travail. Autrement dit, l'impact du développement technologique ou des forces productives sur les rapports de production dépend également des structures normatives intervenant dans la formation d'ententes entre les parties de l'entreprise.

Si les forces productives connaissent un développement qui offre certaines possibilités organisationnelles nouvelles, ces possibilités ne constituent pas un facteur déterminant suffisant pour engendrer une transformation des rapports sociaux de production. Cette possibilité organisationnelle définie d'un point de vue technique, doit également paraître

possible et souhaitable d'un point de vue normatif. Autrement dit, la flexibilité qui semble désormais possible à la suite de l'introduction de certaines technologies, doit également se déterminer au sein des activités communicationnelles entre la direction et les employés, dans le cadre de structures normatives données. Les structures normatives autant que les forces productives déterminent la transformation des rapports sociaux de production. Il est clair toutefois que les formes d'ententes intersubjectives se déterminent dans le cadre de rapports sociaux de production déterminés. Ainsi, des rapports sociaux de domination peuvent limiter l'établissement d'ententes intersubjectives et imposer une forme flexible d'organisation du procès de travail rendue possible par le développement des forces productives. Cependant, le développement des structures normatives peut également mettre en cause les rapports de domination et obliger l'établissement d'ententes intersubjectives. Ainsi, les structures normatives sont également déterminantes de la forme que prend l'organisation du procès de travail. Au point où, comme le montre notre étude, cette organisation peut se transformer sans que les forces productives connaissent de développement, sous l'effet du développement des structures normatives. Ce sont ces dernières qui, eu égard aux possibilités organisationnelles offertes par des forces productives particulières, déterminent la forme définitive des rapports de production fixant l'organisation du procès de travail. Par exemple, la flexibilité peut s'obtenir dans le cadre de rapports sociaux de domination, si le développement des structures normatives le permet. Au contraire, le développement des structures normatives peut obliger l'établissement d'ententes intersubjectives pour définir une organisation du procès de travail flexible, dans le cadre de rapports sociaux démocratiques.

Par ailleurs, d'autres recherches montrent qu'en plus d'être déterminée par des innovations technologiques, la transformation de l'organisation du procès de travail et des rapports de production le serait également par la concurrence accrue qu'engendre la mondialisation de l'économie. En effet, des formes d'organisation plus flexibles résulteraient

d'une adaptation au marché qui accentue la concurrence<sup>5</sup>. Une production souple, c'est-à-dire qui s'ajuste au marché, doit permettre une réponse adéquate et rapide aux besoins des clients. Plus largement, l'organisation du procès de travail doit se soumettre aux exigences du marché grâce à des rapports entre la direction et les employés qui concourent à la réussite de l'entreprise. Le partenariat apparaît ainsi comme la conséquence d'une compétitivité accrue.

Or, notre recherche tente de démontrer que les exigences du marché n'existent pas d'abord objectivement et ne s'imposent pas en elles-mêmes ni de l'extérieur sur l'entreprise. Ces exigences apparaissent incontournables parce qu'elles ont d'abord été définies comme telles au sein de nouvelles structures normatives parmi les employés et les dirigeants de l'entreprise. L'analyse des structures normatives nous fait entrer dans cette boîte noire dans laquelle se construisent socialement les exigences du marché. Les exigences du marché ne constituent pas en elles-mêmes des facteurs déterminant le mode d'organisation du procès de travail. Elles doivent d'abord apparaître comme des exigences en regard desquelles se négocieront de nouvelles formes d'organisation du procès de travail. Notre recherche démontre que cela résulte d'une transformation des structures normatives, à la suite de laquelle les contraintes du marché s'imposent tant aux dirigeants qu'aux employés.

Le défaut de ces analyses est de penser les transformations en cours comme autant de réponses à un environnement économique et technique qui se transforme. Or, si les exigences techniques et économiques sont cautionnées et légitimées au sein de structures normatives déterminées, elles doivent cependant composer avec d'autres exigences, souvent

---

5 Plusieurs contributions aux actes du congrès sur les relations industrielles de l'université Laval de 1996 soutiennent que l'apparition de «rapports de travail» coopératifs découle d'une adaptation au marché (Bélanger *et al.*, 1996). Par exemple, on y affirme que «si la réorganisation du travail apparaît aux yeux de tous, y compris les syndicats, comme le moyen privilégié pour permettre aux entreprises de s'adapter au nouvel environnement économique, il semble que la transformation des rapports entre les acteurs sociaux est une étape préalable à franchir pour y parvenir» (Boivin, 1996: 5). Ainsi, la transformation des rapports de production découle des exigences qu'impose l'environnement économique.

laissées dans l'ombre par ces différentes analyses. Parmi ces exigences, il y a celles de la participation des employés dans la gestion de l'entreprise et du maintien des emplois. Même si elles peuvent difficilement se quantifier, ces exigences revêtent autant une forme objective que les exigences techniques et économiques. Plus largement, les transformations constatées dans la présente recherche répondent avant tout au développement de structures normatives qui mettent de l'avant des exigences économiques, politiques, culturelles, sociales et personnelles déterminées. Le statut de ces exigences se détermine au sein d'activités communicationnelles dans le cadre de rapports sociaux déterminés.

## **CONCLUSION**

## 1. Le bilan de la recherche

Les premières avancées de la recherche ont permis de dégager trois périodes qui caractérisent les transformations des rapports sociaux de production chez les francophones au Québec (Hamel, 1986; Kelly, 1990; Forgues, 1994). Le tableau de la page suivante présente les périodes selon la nature des rapports sociaux de production prévalant au sein des entreprises. Il est à noter que chaque période présente la forme dominante des rapports de production, mais que peuvent également y prévaloir des éléments hérités des rapports sociaux antérieurs ou qui préfigurent les rapports sociaux ultérieurs. Le premier chapitre présentait les traits caractéristiques des deux premières périodes. Dans ce chapitre, le tableau de ces transformations successives des rapports sociaux de production sera présenté à la lumière des résultats de la présente recherche.

### 1.1. La transition économique des francophones au Québec

Revoyons brièvement les transformations précédentes des pratiques économiques des francophones au Québec à la lumière de la théorie sociologique de la transition. La première période se caractérise par la prégnance d'un mode organisationnel fondé sur les rapports de parenté et témoigne sans contredit d'une survivance des rapports sociaux de production correspondant au mode de production agricole (Hamel, 1985: 358-375).

À dire vrai, entre les capacités dont dispose cette société [agricole] pour intervenir sur la nature et sur elle-même et les rapports de parenté qui les mettent en action de façon stratégique, existe un rapport étroit, organique... (Hamel, 1985: 365).

Cette situation s'exprime au sein de la théorie de la transition marxiste, dont s'inspirent Godelier et Hamel, qui pose la compatibilité structurelle des rapports sociaux de production avec les forces productives<sup>1</sup>.

---

1 Rappelons que dans la tradition marxiste, la transformation des rapports de production se détermine par le développement des forces productives.

**Tableau V**  
**Les transformations des rapports sociaux de production (RSP)**

Les rapports sociaux de production	Les Rapports de parenté (jusqu'en 1945)	Des rapports personnels (1945-1963) aux rapports instrumentaux (1963-1989)	Culture et démocratie d'entreprise (depuis 1989)
Les médiations sociales privilégiées	Les liens de descendance et d'alliance entre les membres des familles déterminaient la forme de l'organisation du procès de travail.	Le «sentiment envers les siens» (paternalisme et nationalisme économique) donne lieu à une intervention de l'État qui met en place un mode de gestion technocratique. La réciprocité cède la place à des rapports de domination qui déterminent l'organisation du procès de travail selon des exigences techniques et économiques.	La culture d'entreprise exprime une adhésion normative des employés aux exigences de l'économie de marché, mais cette adhésion s'accompagne de l'exigence des employés de participer à la gestion de l'entreprise. L'organisation du procès de travail s'établit dans le cadre d'une gestion plus démocratique.

Le passage à un mode de production industriel s'est effectué et a été rendu possible au sein des rapports de parenté qui assumaient dans les entreprises industrielles la fonction de production. Cependant, cette période se caractérise par une incompatibilité structurale entre les forces productives industrielles et les rapports de parenté. De fait, ces derniers deviennent très vite caducs de par les limites qu'ils posent au développement des entreprises. Selon la théorie de la transition développée pour rendre compte de cette transformation, Hamel soutient que les forces productives présentes au sein de l'entreprise offrent des possibilités organisationnelles qui mettent en cause les rapports de parenté. Autrement dit, à terme, le passage à un mode de production industriel rend les rapports de parenté, en tant que rapports de production, inadéquats au développement de l'entreprise. Cela signifie que si les rapports de parenté ont pu assumer la fonction des rapports de production pour une période donnée, l'inadéquation latente ou l'incompatibilité structurale entre les forces productives et les rapports sociaux de production tend à faire éclater ces rapports de production, dès lors qu'ils s'avèrent incapables d'assurer les transformations organisationnelles nécessaires au développement de l'entreprise. La transition historique qui en découle résulte donc de cette inadéquation entre les forces productives et les rapports de production.

À la lumière du renouveau théorique que propose Habermas, on peut avancer que cette transformation découle également d'un développement des structures normatives qui permet de dépasser les exigences que posent les structures normatives inhérentes aux rapports de parenté. S'il est vrai que le développement des forces productives met en cause les rapports de parenté, il faut également saisir cette transition du point de vue des structures normatives. Les rapports de production qui succèdent aux rapports de parenté prendront ainsi appui sur une nouvelle base normative en phase avec les forces productives présentes au sein de l'entreprise. On assiste ensuite au déclin de la structure normative inhérente aux rapports de parenté à la faveur de la montée d'une structure normative définie dans le cadre du nationalisme économique.

Le mode de production émergeant dans la période subséquente ne se définit plus selon les exigences posées par les rapports de parenté, mais plutôt selon la nécessité de développer l'économie francophone au Québec afin de rattraper le retard économique du Québec et de parer à l'infériorité économique des Canadiens français<sup>2</sup>. Le nationalisme économique détermine alors les rapports sociaux de production à partir desquels s'organise la production dans les entreprises francophones. Au terme de cette montée du nationalisme économique, l'État jouera directement un rôle dans le développement économique des francophones en ayant soin de moderniser les entreprises familiales francophones qui éprouvent certaines difficultés.

Le nationalisme économique donne lieu à des rapports personnels, entendus au sens d'un sentiment envers les siens (Falardeau, 1971), qui assument désormais la fonction d'organiser la production. Ce type de rapports de production correspond mieux aux forces productives présentes dans l'entreprise. Il permet une certaine transformation, voire une modernisation de l'organisation du procès de travail par une utilisation plus adéquate des forces productives au sein de ces nouveaux rapports de production, qui favorise une meilleure exploitation technique des forces productives en place. Cette période sera toutefois transitoire, car d'autres limites inhérentes à ces rapports de production viendront enfreindre le développement économique des entreprises. En bref, les exigences découlant du nationalisme économique ne pourront plus avoir priorité sur les exigences que pose l'économie de marché. Si la nécessité du développement économique ne passe plus en premier lieu par des considérations nationalistes, il importe toutefois de noter que la domination de l'économie francophone par l'économie anglophone s'est suffisamment atténuée pour que les exigences posées par le nationalisme économique puissent se subordonner à de nouvelles exigences fondées sur la rentabilité.

---

2 Référence est ici faite à l'ouvrage dirigé par Durocher et Linteau (1971) abordant ce problème sous divers angles par des spécialistes de l'époque.

Dans un contexte où l'économie des francophones au Québec est en voie de renverser la domination économique, les structures normatives connaissent une nouvelle transformation favorisant les exigences de rentabilité posées par l'économie de marché. Ces transformations découlent surtout du développement des structures normatives, puisqu'à cette période, les forces productives ne connaissent pas un développement déterminant (voir Forgues, 1994). Il importe toutefois de noter que les transformations observées sont déterminées par les possibilités organisationnelles qu'offrent les forces productives présentes dans l'entreprise. Ainsi, les rapports sociaux de production se transforment sous la poussée du développement des structures normatives. De fait, de nouvelles structures normatives s'imposent d'abord chez les dirigeants et les gestionnaires de l'entreprise qui accordent un statut privilégié et objectif aux exigences économiques dans la gestion et l'organisation de l'entreprise. Ces normes ne sont pas partagées par l'ensemble des employés qui demeurent exclus de la gestion de l'entreprise. Dans ce contexte, l'organisation du procès de travail se détermine au sein de rapports sociaux de production marqués au coin de la domination dans une logique instrumentale qui privilégie les exigences du marché et de la production.

La transformation de l'organisation du procès de travail en faveur de rapports de production axés sur le partenariat s'accompagne d'une nouvelle transformation des structures normatives au cours de laquelle les employés et le syndicat adhèrent aux finalités de l'entreprise. Au regard de ce développement historique, les exigences d'une économie de marché s'imposent progressivement, d'abord pour les dirigeants et ensuite pour les employés. Or, l'adhésion du syndicat et des employés à ces exigences dépend d'une participation accrue aux activités de gestion de l'entreprise qui remet progressivement en cause la gestion instrumentale de la production et les rapports de domination. Cela signifie que si le développement des pratiques économiques des francophones au Québec peut s'opérer en fonction des exigences économiques du marché, il doit aussi considérer les exigences que posent les employés.

## 1.2. L'hypothèse du renversement entre l'économie et la société

Dans notre recherche antérieure (Forgues, 1994), nous concluons qu'un renversement s'était produit au sein des pratiques économiques des francophones au Québec. La teneur de cette hypothèse était la suivante: si, auparavant, les exigences d'une économie de marché étaient subordonnées aux exigences posées par les rapports de parenté, puis le nationalisme économique, ce sont désormais ces dernières exigences qui se subordonnent à celles de l'économie de marché. Dans cette perspective, la culture d'entreprise apparaissait comme un instrument de la gestion visant à définir un esprit familial qui réponde, en dernière analyse, aux exigences de l'économie de marché. Cette hypothèse du renversement rejoignait la thèse de Polanyi selon laquelle la constitution du marché s'accompagne d'une séparation de l'économie de marché du reste de la société.

La maîtrise du système économique par le marché a des effets irrésistibles sur l'organisation tout entière de la société: elle signifie tout bonnement que la société est gérée en tant qu'auxiliaire du marché. Au lieu que l'économie soit encadrée dans les relations sociales, ce sont les relations sociales qui sont encadrées dans le système économique (Polanyi, 1983: 88).

Dans notre recherche antérieure, on peut observer cette forme d'encastrement des relations sociales dans le système économique. Le renversement posé alors comme hypothèse se traduisait ainsi par une situation où la société, ou plus précisément les rapports sociaux, se déterminait en fonction des exigences économiques du marché. À tel point que l'on pouvait affirmer, à l'instar de Bourdieu qui s'inspire de Weber, que l'«on passe de sociétés dans lesquelles les affaires économiques sont conçues sur le modèle des relations de parenté à des sociétés où les relations de parenté elles-mêmes sont conçues sur le modèle des relations économiques» (Bourdieu, 1994: 193). Dans la perspective de cette hypothèse, la culture d'entreprise et même la démocratie d'entreprise se détermineraient en fonction des exigences du marché. Ils en seraient la conséquence, voire l'instrument social.

Les résultats de notre analyse permettent aujourd'hui de nuancer cette hypothèse qui avançait que la forme instrumentale des rapports de production aurait également prédominé pendant la période étudiée dans la présente recherche. De fait, si les exigences de l'économie de marché s'imposent, elles ne le font plus dans le cadre de rapports sociaux de domination, mais dans le cadre d'une adhésion normative des employés, du syndicat et de la direction. Par ailleurs, ces exigences ne sont pas les seules à s'imposer. L'exigence d'une participation des employés à la gestion de l'entreprise s'impose également et ouvre la porte à d'autres exigences que peuvent désormais revendiquer les employés, comme celle du maintien des emplois.

Dans cette perspective, l'hypothèse d'une subordination des rapports sociaux aux seules exigences d'une économie de marché ne tient plus. Les rapports sociaux se déterminent également en fonction d'autres exigences que peuvent faire valoir les employés en raison de leur participation aux activités de gestion. De fait, les exigences du marché doivent composer avec les exigences sociales (intégration des employés dans l'entreprise), personnelles (reconnaissance de nouvelles compétences en gestion) et politiques (démocratisation de la gestion).

Les rapports sociaux de production ne sont pas pour autant exempts de toute forme de domination, l'analyse le démontre amplement, mais il s'avère néanmoins que cette domination ne caractérise pas seule les rapports sociaux de production de la période contemporaine. Si les exigences d'une économie de marché peuvent encore, jusqu'à un certain point, prévaloir sur d'autres exigences, ces dernières ne peuvent être ignorées sans que cela n'entraîne des effets «pathologiques» au sein de l'organisation du procès de travail, qui compromettent son déroulement. Bref, la culture et la démocratie d'entreprise caractérisent des rapports sociaux de production qui ne sont pas uniquement encadrés dans le système économique, mais également dans le monde vécu que forment les membres de l'entreprise.

En d'autres mots, on ne peut pas réduire l'explication de la formation de la culture d'entreprise à une idéologie permettant l'exploitation des employés, car cette culture s'accompagne dans le même temps d'un élargissement de l'espace démocratique au sein de l'entreprise qui permet d'ancrer les médiums systémiques du pouvoir et de l'argent au sein du monde vécu, grâce à des formes d'ententes intersubjectives.

## **2. De nouvelles voies de recherche**

La transformation qui a été portée au jour dans cette recherche est toujours en cours. Les rapports sociaux de production qui se dessinent à partir de cette transformation ont été définis à partir des tendances constatées au sein de l'organisation du procès de travail. Il serait prématuré de prétendre offrir ainsi une image définitive des pratiques économiques contemporaines des francophones au Québec.

De nouvelles études devront vérifier les hypothèses avancées au cours de la présente recherche. Plus précisément, ces études pourront démontrer la persistance des anciens rapports de production à l'intérieur des nouvelles pratiques économiques afin de savoir à quel point la culture et la démocratie d'entreprise caractérisent l'économie contemporaine francophone au Québec.

L'étude d'entreprises situées dans d'autres secteurs économiques, notamment dans le secteur des services, devraient également compléter l'étude des pratiques économiques. Cette étude pourra préciser si, comme l'avance par exemple Lojkine (1992), le passage de la production de biens matériels à la prestation de services modifie l'organisation du procès de travail au point de susciter des rapports sociaux de production spécifiques. La généralité des résultats de l'analyse pourra ainsi être vérifiée et, le cas échéant, confirmée en regard d'un autre secteur de l'économie.

Enfin, il serait pertinent de comparer les résultats obtenus en regard d'autres sociétés afin de déterminer si les transformations observées au Québec convergent ou divergent avec

celles qui se produisent dans d'autres sociétés. Par exemple, Lojkine (1996) démontre qu'en France, les syndicats et les employés exigent également de participer à la gestion des entreprises. Si cela semble illustrer une convergence avec les transformations observées dans la présente thèse, une éventuelle recherche pourrait démontrer si cette transformation prend une forme spécifique en France. Cette recherche pourrait éclairer sous un nouveau jour le débat sur la spécificité des pratiques économiques des francophones au Québec.

## **BIBLIOGRAPHIE**

## Bibliographie

Aglietta, Michel

- 1976 *Régulation et crises du capitalisme. L'expérience des États-Unis*, Paris, Clamann-Lévy.

Aktouf, Omar, Renée Bédard et Alain Chanlat

- 1995 «Management, éthique catholique et esprit du capitalisme», dans Jean-Pierre Dupuis (dir.), *Le modèle québécois de développement économique*, Cap-Rouge, Presses InterUniversitaires.

Aktouf, Omar,

- 1986 «L'anthropologie de la communication et la culture d'entreprise», dans Charles Benabou et H. Abravanel (dir.), *Le Comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, Chicoutimi, Gaëtan Morin, p. 555-571.

Alvesson, Mats

- 1993 *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge, Cambridge University Press.
- 1987 *Organization Theory and Technocratic Consciousness*, Berlin et New York, Walter de Gruyter.

Archibald, Clinton

- 1983 *Un Québec corporatiste?*, Hull, Éditions Asticou.

Bélanger, Marc,

- 1996 «Les stratégies de changement à bénéfices mutuels au Québec» dans Jacques Bélanger *et al.*, *Innovover pour gérer les conflits*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, p. 43-59.

Bélanger, Jacques *et al.*,

- 1996 *Innovover pour gérer les conflits*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval.

Bélanger Yves et Pierre Fournier

- 1987 *L'entreprise québécoise*, Montréal, Hurtubise HMH, 1987.

Bélanger, Paul R. et Mario Huard

- 1994 «Vers une démocratisation de l'entreprise: le cas de GM-Boisbriand», dans Paul R. Bélanger *et al.*, *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 145-172.

Bélanger, Paul R. et Benoît Lévesque

- 1995 «La modernité par les particularismes. Le modèle québécois de développement économique», dans Jean-Pierre Dupuis (dir.), *Le modèle québécois de développement économique*, Cap-Rouge, Presses InterUniversitaires, p. 115-131.
- 1994 «Modernisation sociale des entreprises: diversité des configurations et modèle québécois», dans Paul R. Bélanger *et al.*, *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 17-52.
- 1992 «Transformation des entreprises: approches théoriques et études de cas», *Cahiers de recherche sociologique*, nos 18-19, p. 11-23.
- 1991 «La théorie de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique», *Cahiers de recherche sociologique*, no 17, p. 17-52.

Bélanger, Paul R. Benoît Lévesque et Michel Grant

- 1994 *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 320 p.

Bélanger Paul R. et Céline Saint-Pierre,

- 1978 «Dépendance économique, subordination politique et oppression nationale», *Sociologie et sociétés*, vol. 10, no 2, p. 123-147.

Bertaux, Daniel

- 1980 «L'approche biographique: sa validité méthodologique, ses potentialités», *Cahiers internationaux de sociologie*, LXIX, p. 197-225.

Boivin, Jean

- 1996 «Conflit et coopération dans les rapports de travail», dans Jacques Bélanger *et al.*, *Innovier pour gérer les conflits*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, p. 5-25.

Bourdieu, Pierre

- 1994 *Raisons pratiques*, Paris, Seuil.

Bourdieu, Pierre (avec Loïc J.D. Wacquant),

- 1992 *Réponses*, Paris, Seuil.

Bourque, Gilles,

- 1978 «Le Parti québécois dans les rapports de classe», *Politique Aujourd'hui*, no 7-8.

Bourque, Gilles L.

- 1995 «Le néo-corporatisme comme angle d'analyse de la nouvelle politique industrielle au Québec», *Cahiers du CRISES*, no 9506.

Boyer, Robert

- 1986a *Capitalismes fin de siècle*, Paris, PUF.  
 1986b (dir.) *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, La Découverte.

Boyer, Robert et Jean-Pierre Durand

- 1993 *L'après-fordisme*, Paris, Syros.

Boyer, Robert *et al.*

- 1986 *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, La Découverte.

Braverman, Harry

- 1974 *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York, Monthly Review Press — (1976), *Travail et capitalisme monopoliste: la dégradation du travail au XXe siècle*, Paris, François Maspero.

Brunelle, Dorval

- 1978a *La désillusion tranquille*, Montréal, Hurtubise HMH, 225 p.  
 1978b «Le capital, la bourgeoisie et l'État du Québec: 1959-1976», dans Pierre Fournier (dir.), *Le capitalisme au Québec*, Montréal, Saint-Martin, p. 79-108.

Burawoy, Micheal

- 1979 *Manufacturing Consent: Changes in the Labour Process Under Monopoly Capitalism*, Chicago, University of Chicago Press.

Business Week

- 1980 «Corporate Culture», 27 octobre, no 2660, p. 148-151, 154, 158 et 160.

Coriat, Benjamin

- 1989 «Post-fordisme» : quelles perspectives pour l'évolution du rapport salarial?, *Problèmes économiques*, no 2.138, p. 14-20.

Coulon, Alain

- 1992 *L'École de Chicago*, «Que sais-je?», Paris, PUF.

David, Hélène

- 1991 «L'avenir de la sociologie du travail», *Sociologie et sociétés*, vol. XXIII, no 2, p. 43-46.

Deal, Terrence E. et Allan A. Kennedy

- 1982 *Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading (Mass.), Addison-Wesley.

Desbiens, Pierre,

- 1978 «Perspectives sur l'État québécois», dans Pierre Fournier (dir.), *Le capitalisme au Québec*, Montréal, Saint-Martin, p. 109-133.

Dofny, Jacques

- 1978 «Les stratifications de la société québécoise», *Sociologie et sociétés*, vol. X, no 2, p. 87-102.

Dofny, Jacques et Marcel Rioux

- 1962 «Les classes sociales au Canada français», *Revue française de sociologie*, vol. III, no 3, p. 290-300.

Dufour, Stéphane, Dominic Fortin et Jacques Hamel

- 1991 *L'enquête de terrain en sciences sociales*, Montréal, Éditions Saint-Martin.

Dumont, Fernand

- 1969 *Le lieu de l'homme, La culture comme distance et mémoire*, Montréal, HMH.

Dupuis, Jean-Pierre

- 1995 «Synthèse critique», dans Jean-Pierre Dupuis (dir.), *Le modèle québécois de développement économique*, Cap-Rouge, Presses Inter Universitaires, p. 151-183.

Durocher, René et Paul-André Linteau (dir.)

- 1971 *Le «retard» du Québec et l'infériorité économique des Canadiens français*, Montréal, Boréal Express.

Élam, Mark

- 1992 «Trois interprétations du post-fordisme: la technologie, le marché et les institutions», *Cahiers de recherche sociologique*, no 18-19, p. 25-53.

Eme, Bernard et Jean-Louis Laville (dir.)

- 1994 *Cohésion sociale et emploi*, Paris, Desclée de Brouwer.

Falardeau, Jean-charles

- 1971 «L'évolution de nos structures sociales», dans Marcel Rioux et Yves Martin (dir.), *La société canadienne-française*, Montréal, Hurtubise HMH, p. 119-133.

Faucher, Albert

- 1973 *Québec en Amérique au XIX<sup>e</sup> siècle*, Montréal, Fides.

Ferry, Jean-Marc

- 1991 *Les puissances de l'expérience*, tome 2, Paris, Les Éditions du Cerf, 252 p.
- 1987 *Habermas, l'éthique de la communication*, Paris, Presses Universitaires de France.

Forgues, Éric

- 1997 «Les développements contemporains de l'économie francophone au Québec», *Cahiers canadiens de sociologie*, vol. 22, no 2, p. 183-205.
- 1994 *La transformation des pratiques économiques des francophones au Québec consécutive à l'intervention de l'État. Étude de cas d'une entreprise nationalisée*, mémoire de maîtrise, Université de Montréal.

Forgues, Éric et Jacques Hamel

- 1997 «Feu l'économie globale? Quelques notes sur le développement de l'économie francophone au Québec», *Cahiers de recherche sociologique*, no 28, p. 107-124.

Fournier, Louis

- 1991 *Solidarité Inc., Un nouveau syndicalisme créateur d'emplois*, Montréal, Éditions Québec/Amérique.

Fournier, Pierre,

- 1987 «Les sociétés d'États au Québec», *Interventions économiques, pour une alternative sociale*, Automne, no 18, p. 173-192.
- 1979 *Les sociétés d'État et les objectifs économiques du Québec: une évaluation préliminaire*, Québec, Éditeur officiel du Québec.
- 1978 «Les nouveaux paramètres de la bourgeoisie québécoise», dans Pierre Fournier, *Le capitalisme au Québec*, Montréal, Saint-Martin, p. 135-181.

Fraser, Nancy

- 1989 *Unruly Practices. Power, Discourse and gender in Contemporary Social Theory*, Minneapolis, University of Minnesota Press.

Freitag, Michel

- 1995 «L'horizon social inacceptable d'un économicisme mondialisé», *Société*, numéro hors série, été, p. 1-21.
- 1991 «Joseph Schumpeter, l'économie et le développement de la société» *Société*, no 8, p. 19-73.

Friedmann, Georges

- 1964 *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard.

Friedmann, Georges et Pierre Naville (dir.)

- 1972 *Traité de sociologie du travail*, tome II, Paris, Armand Colin.
- 1961 *Traité de sociologie du travail*, tome I, Paris, Armand Colin.

Godelier, Maurice

- 1995 «Anthropologie sociale et histoire locale», Paris, École des hautes études en sciences sociales, texte miméographié.
- 1984 *L'idéal et le matériel*, Paris, Fayard.
- 1978 «La part idéale du réel. Essai sur l'idéologique», *L'Homme*, vol. XVIII, no 3-4, p. 155-188.
- 1977 *Horizon, trajets marxistes en anthropologie*, tome II, Paris, Librairie François Maspero.
- 1969 *Rationalité et irrationalité en économie*, 2 tomes, Paris, François Maspero.

Gorz, André

- 1988 *Métamorphoses du travail. Quête du sens. Critique de la raison fonctionnaliste*, Paris, Éditions Galilée.

Granger, Gilles-Gaston

- 1988 *Pour la connaissance philosophique*, Paris, Odile Jacob.

Guérin, Gilles et Wils Thierry

- 1993 «Sept tendances clés de la «nouvelle» GRH», *Gestion*, p. 22-33.

Habermas, Jürgen

- 1987a *Théorie de l'agir communicationnel. Rationalité de l'Agir et rationalisation de la société*, tome I, Paris, Fayard.
- 1987b *Théorie de l'agir communicationnel. Pour une critique de la raison fonctionnaliste*, tome II, Paris, Fayard.

- 1987c *Logique des sciences sociales*, Paris, Presses Universitaires de France.
- 1985 *Après Marx*, Paris, Fayard,
- 1978 *Raison et légitimité*, Paris, Payot.
- 1976 *Connaissance et intérêt*, Paris, Gallimard.
- 1973 *La technique et la science comme «idéologie»*, Paris, Gallimard.
- Hamel, Jacques
- 1993 «La transition en acte d'une société dominée», *Information sur les sciences sociales*, vol. 32, no 1, p. 147-170.
- 1992 «Le travail comme objet de la socio-anthropologie du travail», communication présentée au XIX<sup>e</sup> Congrès de l'Association internationale des sociologues de langue française, ronéotypé.
- 1990 «L'économie francophone au Québec à la lumière de la théorie sociologique de la transition», *Sociologie et sociétés*, vol. XXII, no 1, p. 163-178.
- 1989 «L'analyse des systèmes techniques. Considérations socio-anthropologiques», *Cahiers internationaux de sociologie*, LXXXVI, p. 159-170.
- 1986 «Procès de travail, rapports de parenté et transformations techniques», *Anthropologie et sociétés*, vol. 10, no 1, p. 71-82.
- 1985 *Procès de travail et pratiques économiques de Québécois francophones. Analyse et construction théorique à la lumière d'une théorie sociologique de la transition*, thèse de doctorat, Université de Montréal.
- Hamel, Jacques et Éric Forgues
- 1995 «De la famille à la culture d'entreprise», dans Jean-Pierre Dupuis, *Le modèle québécois de développement économique*, Cap-Rouge, Presses Inter Universitaires, p. 133-150.
- 1992/93 «French Canada in Transition» et la rencontre de deux mondes», *Québec Studies*, no 15, p. 121-138.
- Harnecker, Marta
- 1974 *Les concepts élémentaires du matérialisme historique*, Bruxelles, Éditions Contradictions.
- Houle, Gilles
- 1986 «Histoires et récits de vie: la redécouverte obligé du sens commun», dans Danielle Desmarais et Paul Grell (dir.), *Les récits de vie*, Montréal Éditions Saint-Martin, p. 35-51.

- 1983 «Famille et politique», *Conjoncture*, no 3, printemps, p. 51-61.
- 1979 «L'idéologie: un mode de connaissance», *Sociologie et sociétés*, vol. XI, no 1, p. 123-145.
- Huard, Mario
- 1991 «Crise du rapport salarial fordiste dans l'industrie de l'automobile: le cas de General Motors de Boisbriand», *Cahier du CRISES*, no 9101.
- Hughes, Everett
- 1972 *Rencontre de deux mondes, La crise d'industrialisation du Canada français*, Montréal, Éditions Lucien Parizeau.
- Kelly, Stephane
- 1990 *Les effets de la nationalisation sur l'organisation du travail*, mémoire de maîtrise, Département de sociologie, Université de Montréal, 1990.
- Laliberté, Georges-Raymond
- 1983 *Une société secrète: L'Ordre de Jacques Cartier*, Montréal, Hurtubise HMH.
- Lapointe, Paul-André
- 1994 «Nouveaux modes de gestion dans les alumineries du Québec: le discours et la pratique», dans Paul R. Bélanger *et al.*, *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 195-208
- Laurin, Nicole
- 1978 *Production de l'État et formes de la nation*, Montréal, Nouvelle-Optique, 176 p.
- Laville, Jean-Louis
- 1994 *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer.
- 1992 *Économie et démocratie. Contribution à une approche sociologique de l'économie*, Paris, Thèse pour le Doctorat à l'Institut d'Études Politiques de Paris, tome IV.
- Lawler, Edward E.
- 1986 *Participation & Organizational Effectiveness*, San Francisco, Jossey Bass Pub., p. 21-43.
- Légaré, Anne
- 1977 *Les classes sociales au Québec*, Montréal, Presses de l'Université du Québec.

Lemelin, Maurice et Rondeau Alain

- 1986 «Les nouvelles stratégies de GRH» dans *La mobilisation des ressources humaines, tendances et impact*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 721-741.

Lieberherr, Françoise

- 1983 «L'entretien, un lieu sociologique», *Revue suisse de sociologie*, no 2, p. 391-406.

Lipietz, Alain

- 1984 *Accumulation, crises et sorties de crise: quelques réflexions méthodologiques autour de la notion de régulation*, Paris, CEPREMAP, no 8409.

Lojkine, Jean

- 1996 *Le tabou de la gestion. La culture syndicale entre contestation et proposition*, Paris, Éditions Ouvrières.

- 1994 «Un espace public non reconnu: la discussion dans l'entreprise», *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. XCVII, p. 373-387.

- 1992 *La révolution informationnelle*, Paris, PUF.

Lukacs, Georg

- 1960 *Histoire et conscience de classe*, Paris, Éditions de Minuit, 417 p.

Malinowski, Bronislaw

- 1963 *Les Argonautes du Pacifique occidental*, Paris, Éditions Gallimard.

Marx, Karl

- 1977 *Contribution à la critique de l'économie politique*, Paris, Éditions sociales.

- 1969 *Le Capital*, Paris, Garnier-Flammarion.

- 1968 «Grundrisse». 1. *Chapitre de l'argent*, Paris, Éditions Anthropos.

Mayo, Elton

- 1945 *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston, Harvard University Press.

- 1933 *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, Mac Millan.

Mead, Margaret

- 1963 *Mœurs et sexualité en Océanie*, Paris, Plon.

Merleau-Ponty, Maurice,

1960 *Signes*, Paris, Éditions Gallimard.

Miller, Delbert C. et William H. Form

1951 *Industrial Sociology*, Harper and Brothers, New York.

Mintzberg, Henry

1982 *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Édition d'organisations, 1982.

Niosi, Jorge

1982 *Le contrôle financier du capitalisme canadien*, Sillery, Presses de l'Université du Québec.

1979 *La bourgeoisie canadienne: la formation et le développement d'une classe dominante*, Montréal, Boréal Express.

Olivier de Sardan, Jean-Pierre

1995 «La politique du terrain», *Enquête*, no 1, p. 71-109.

Ouchi, William G.

1981 *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Addison-Wesley.

Ouchi, William G. et A. L. Wilkin

1985 *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Addison-Wesley.

Parsons, Talcott et Neil J. Smelser

1956 *Economy and Society: A Study in the Integration of Economics and Social Theory*, London, Routledge & Kegan Paul.

Pépin, Normad

1994 «Culture d'entreprise: naissance, portée et limites d'un concept», *Cahiers du CRISES*, no 9404, 55 p.

Perret, Bernard et Guy Roustang

1993 *L'économie contre la société*, Paris, Seuil.

Peters, Thomas J. et Robert H. Waterman

1982 *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies*, New-York, Harper & Row/ Warner Books.

Piore, Michael J.

- 1991 «Nouvelles remarques sur les trajectoires technologiques» dans Robert Boyer, Bernard Chavance et Olivier Godard, *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, Editions de l'HESS.

Piotte, Jean-Marc

- 1975 *Les travailleurs contre l'État bourgeois*, l'Aurore.

Platt, Jenifer

- 1992a «Cases of cases.....of cases», dans Charles C. Ragin et Howard S. Becker (dir.), *What is a case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 21-52.
- 1992b «Case Study» in American Methodological Thought», dans Jacques Hamel, *The Case Method in Sociology*, *Current Sociology*, vol. 40, no 1, p. 17-54.

Polanyi, Karl

- 1983 *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.

Rabier, Jean-Claude

- 1989 *Introduction à la sociologie du travail*, Nanterre, Éditions Érasme.

Ramognino, Nicole

- 1992 «L'observation, un résumé de la «réalité»: de quelques problèmes épistémologiques du recueil et du traitement des données», *Current Sociology*, vol. 40, no 1, p. 55-75.

Sabel, Charles S.,

- 1982 *Work and Politics, The Division of Labor in Industry*, Cambridge, Cambridge University Press.

Sainsaulieu, Renaud

- 1990a «Culture, entreprise et société», dans Jean-François Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec et Paris, Presses de l'université Laval et ESKA, p. 611-627.
- 1990b *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

Saint-Germain, Maurice

- 1973 *Une économie à libérer*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

Salais Robert et Michael Storper

- 1993 *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Éditions de l'EHESS.

Salaman, Graeme

- 1984 *Work Organization and Class Structure*, New York, M.E. Sharpe Inc., 284 p.

Sales, Arnaud

- 1979 *La bourgeoisie industrielle au Québec*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- 1985 «La construction sociale de l'économie québécoise», *Recherches sociographiques*, vol. XXVI, no 3, p. 319-359.

Smelser, Neil J.,

- 1963 *The Sociology of Economic Life*, Berkeley, University of California.

Swedberg, Richard

- 1994 *Une histoire de la sociologie économique*, Paris, Desclée de Brouwer.

Swedberg, Richard et Mark Granovetter

- 1994 «La sociologie économique», *Pour une autre économie, Revue du MAUSS*, no 3, Paris, Éditions La Découverte, p. 115-140.

Swedberg, Richard, Ulf Himmelstrand et Göran Brulin

- 1990 «The Paradigm of Economic Sociology», dans Paul DiMaggio et Sharon Zukin (dir.), *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 57-86.

Taylor, Frederic Winslow

- 1967 *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Marabout Service.

Taylor, Norman

- 1971 «L'industriel canadien-français et son milieu», dans Marcel Rioux et Yves Martin, *La société canadienne-française*, Montréal, Hurtubise HMH, p. 279-302.

Thévenot, Laurent

- 1994 «Nouvelles figures du compromis», dans B. Eme et J.-L. Laville (dir.), *Cohésion sociale et emploi*, Paris, Desclée de Brouwer, 1994, p. 247-255.

Thompson, Paul

1983 *The Nature of Work*, London, Macmillan Publishers LTD.

Tixier, Pierre-Eric

1988a «Stratégie(s) syndicale(s) : d'un modèle singulier à un modèle pluriel», *Sociologie et sociétés*, p. 19-32.

1988b «Légitimité et modes de domination dans les organisations», *Sociologie du Travail*, no 4, p. 615-629.

1986 «Management participatif et syndicalisme», *Sociologie du Travail*, no 3, p. 353-369.

Touraine, Alain

1990 «L'entreprise défend les frontières de la société», *Projet*, no 221, p. 96-102.

Weber, Max

1995 *Économie et société 1. Les catégories de la sociologie*, Paris, Plon.

Weller, Jean-Marc

1988 «Le chêne et le roseau», *Les Cahiers de l'IFOREP*, no 54, p. 38-43.

Wieviorka, Michel

1992 «Cases Studies: History or Sociology?», dans Charles C. RTagin et Howard S. Becker (dir.), *What is a case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 159-172.

Zonabend, Françoise

1992 «The Monograph in European Ethnology», dans *Current Sociology*, vol. 40, no 1, p. 49-54.

1985 «Du texte au prétexte, la monographie dans le domaine européen», *Études rurales*, no 97-98, p. 33-38.

### Archives et documents divers

- Anonyme, «Volcano renaîtra une fois de plus de ses cendres», *Le Courrier de Saint-Hyacinthe*, 17 septembre 1996.
- Anonyme, «Thermogenics acquerra l'actif de Volcano pour 7 M\$», *Les Affaires*, 14 septembre 1996, p. 8.
- Commission Parlementaire de l'Industrie et du Commerce, 1978, *Rapport sur le Rôle et les Orientations de la SGF*, Gouvernement du Québec, 30 novembre.
- Convention collective de travail entre Volcano Systèmes d'énergie Inc. et Syndicat des travailleurs de Volcano systèmes d'énergie (CSN), 1993.
- De Coster, Michel, *Rapport sur la SGF* (document interne: SGF), février 1971.
- Deschamps, Jean, note interne (SGF), 1971.
- Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, *Rapport annuel*, 1994.
- Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, *Rapport annuel*, 1995a.
- Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, *Loi constitutive du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec*, 1995b.
- Fontaine, Jean-Marie, ««S'il n'y avait eu aucun potentiel, je ne me serais pas aventuré» — Léo Bourget», *Le Courrier de Saint-Hyacinthe*, 16 avril 1996, p. A3.
- Fontaine, Jean-Marie, «Volcano a combien de vies?», *Le Courrier de Saint-Hyacinthe*, 16 avril 1996, p. A5.
- Fontaine, Jean-Marie, «Volcano a toujours su retomber sur ses pattes» — Mario de Tilly», *Le Courrier de Saint-Hyacinthe*, 16 avril 1996, p. A9.
- Fontaine, Jean-Marie, «Volcano courtisée par de nouveaux investisseurs», *Le Courrier de Saint-Hyacinthe*, mai 1996.
- Fontaine, Jean-Marie, «Réduction de 106 postes!», *Le Courrier d'affaires*, janvier 1996, p. 6.
- Gingras, Pierre, «L'espoir renaît chez Volcano», *Le Devoir*, 13 avril 1996, p. F5.
- Girouard, Wilfrid, «Personnalité du patron», dans *Stabilité et progrès de l'industrie*, Troisième congrès patronal, Éd. Association professionnelle des industriels, 1948.
- Noël, André, «100 mises à pied et d'autres à suivre chez Volcano», *La Presse*, 20 avril 1996.
- Mémoire au président de la SGF*, document interne, 1970.
- Sansfaçon, Jean-Robert, «Le réveil de Volcano», *Commerce*, mars 1987, p. 35-40.
- Syndicat des travailleurs de Volcano, *Le Journal*, décembre 1995.

Syndicat des travailleurs de Volcano, *Le Journal*, janvier 1996.

Vailles, Francis, «Cinq groupes financiers s'intéressent à la Volcano», *Les Affaires*, 22 juin 1996, p. 20.

## Remerciements

Je souhaite remercier chaleureusement mon directeur Jacques Hamel, pour la qualité de l'encadrement qu'il m'a offert, pour sa généreuse disponibilité et pour m'avoir sensibilisé à la rigueur de la pensée qui accompagne le patient travail de sociologue. Je garde un bon souvenir de nos longues discussions dans le cimetière Côte-des-Neiges et sous l'arbre qui borde la rivière Yamaska à Saint-Hyacinthe.

J'aimerais remercier tous les informateurs qui ont bien voulu m'accorder des entrevues, ainsi que toutes les personnes qui m'ont permis de consulter les documents pertinents pour la recherche. Sans eux, cette recherche n'aurait jamais vu le jour.

Mes remerciements vont également à la Faculté des études supérieures, au Fonds pour la Formation de Chercheurs et l'Aide à la Recherche (FCAR) et au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) qui ont apporté le soutien financier indispensable à la réalisation de cette recherche.

Une pensée reconnaissante va à ma famille et à mes amis pour leur support moral, leurs encouragements et pour leur présence. Une pensée particulière va également aux copains de la «bande du karma» qui ont contribué à pimenter ma vie de thésard grâce à des discussions pour le moins passionnées.

Merci enfin à Robert Laliberté pour avoir relevé la qualité linguistique du texte.

## **Annexe A**

### **Schéma d'entrevue abrégé et adaptable selon l'informateur**

#### **-> Présentation de l'interviewé**

Date d'entrée à la Volcano. Comment ça s'est passé?

Formation, compétence et expérience.

Différents postes occupés (tâches/fonctions).

L'intégration dans l'entreprise.

Statut actuel dans l'entreprise.

#### **-> L'histoire de l'entreprise**

Origine de l'entreprise, les fondateurs et les personnages clés.

L'histoire et les événements marquants de l'entreprise.

Portrait de l'entreprise à votre arrivée (technologie, gestion et relations de travail)?

Portrait de l'entreprise aujourd'hui.

#### **-> Responsabilité des dirigeants à l'égard des employés.**

En a-t-elle une? Laquelle? L'assume-t-elle? S'est-elle transformée?

#### **-> Responsabilité de l'employé vis-à-vis l'entreprise**

Y a-t-il un sentiment de responsabilité de votre part et de l'ensemble des employés?

Quelle est votre attitude et celles des autres employés par rapport au travail?

Est-ce que l'attitude générale a changé depuis votre arrivée?

#### **-> Style de gestion de l'entreprise? Décrire**

Plan stratégique de l'entreprise (objectifs, moyens)

Philosophie de gestion et mission sociale de l'entreprise

Parle-t-on d'impliquer plus et différemment les employés?

Discours officiel de la direction par rapport au salaire, à la conjoncture économique.

Mise-t-on sur une nouvelle approche de gestion?

#### **-> L'organisation des activités de travail**

Comment se déroule et s'organise concrètement votre journée de travail?

Vos tâches sont-elles clairement définies?

Pouvez-vous changer de postes dans une même journée?

Qui est votre supérieur immédiat et quel rôle joue-t-il par rapport à vous?

Avec qui travaillez-vous?

-> **Les relations de travail: les décrire et les comparer avec celles du passé**

Nombre et nature des griefs . Conflits majeurs dans l'entreprise.

Que pensez-vous de votre salaire?

Comment se règle concrètement un conflit? Exemples.

Rôle du syndicat dans l'entreprise.

Nature des communications avec la direction.

-> **Dispositif technique de l'entreprise**

Quels sont les instruments que vous utilisez?

Sont-ils adéquats? Récents? Faudrait-il les améliorer?

Les employés peuvent-ils inventer (ou améliorer) leurs instruments de travail?

Quels sont les problèmes techniques qui arrivent le plus souvent? Pourquoi?

Quelles suggestions auriez-vous pour améliorer la production?

**Annexe B**  
**Liste des informateurs**

Entrevues #	Date	Poste occupé (Formation)	Commentaire
1	29.2.96	Agent de développement Fonds de solidarité	A fait le bilan social de l'entreprise
2.	18.9.95	Gérant de projets	A dirigé le projet de restructuration de la gestion
3.	27.11.95	Directeur du département de dessins (dessinateur)	
4.	24.10.96	Directeur technique	Revoit l'aménagement de l'usine (provient de ABB comme le VP production)
5.	27.11.96	Responsable des instruments de contrôle (formation en dessin). Ses fonctions fluctuent selon les besoins de l'entreprise.	Depuis la faillite, il relance les départements qui font problème. Longue expérience. Entrée en 1969.
6.	6.11.95	Chaudronnier au département des services. (Soudeur)	Militant syndical. Ancien président du syndicat.
7.	10.10.95	Contrôleur (comptable)	Quitte l'entreprise avec un autre ingénieur déçu. Ils sous-contractent avec Volcano.
8.	15.2.96	Assistante administrative (secrétaire).	Ses tâches se définissent selon les besoins qu'elle détecte.
9.	10.11.96	Soudeur-assembleur	Jeune employé. Conditions précaires.
10.	25.9.95	Vice-président gestion des bâtiments aux services. (Ingénieur).	Ancien vice -président ingénierie. N'est pas actionnaire de Volcano.
11.	15.2.96	Chargé de la planification (formation de secrétaire)	Ex-officier syndical aux bureaux. Entrée en 1957
12.	24.10.95	Directeur des achats	Entrée en 1954 comme commis
13.	21.2.96	Traceur (ex-assembleur)	Récemment embauché

14.	18.9.96	Vice-président production (ancien surintendant de l'usine)	Actionnaire. Provient de ABB.
15.	16.9.96	Administrateur du Fonds de solidarité	Responsable financier du dossier de la Volcano
16.	9.2.96	Administrateur du Fonds de solidarité	Entrevue portant sur la faillite
17.	5.3.96	Assembleur-soudeur	Provient de ABB. Récemment arrivé.
18.	6.10.95	Soudeur-assembleur	Lance un journal syndical. Militant syndical.
19.	9.5.96	Soudeur-assembleur	Entrevue portant sur les effets de la Loi de la protection sur les faillites.
20a 20b	5.3.96	a) Traceur b) Soudeur-assembleur	Entrevue avec deux anciens officiers syndicaux
21.	24.10.95	Contremaître	Ancien soudeur et ancien officier syndical
22.	18.5.95	Vice -président ingénierie	Entrevue non enregistrée
23.	27.11.96	Contrôleur de la qualité (ancien assembleur)	N'est pas syndiqué
24.	4.10.96	Mécanicien-électricien aux services	
25.	11.11.96	Président de la Volcano	Nommé lorsque la Volcano se place sous la protection de la loi sur les faillites (non enregistrée).
26.	24.04.97	Président de la Volcano	Entrevue réalisée quelques mois après la faillite.
27	11.11.96	Opérateur d'équipements mobiles	Président du syndicat au moment de la faillite

Annexe C

Description des tâches (tirée de la convention collective des employés de l'usine de Volcano: 1993-1996)

EMPLOI	CLAS	DESCRIPTION	ANNEE "A"	SALAIRE
ASSEMBLEUR-SOUDEUR	A	- PEUT ELABORER ET FAIRE UN PROJET D'ASSEMBLAGE DU DEBUT A LA FIN - MAITRISE TRES BIEN LA LECTURE DE PLANS - POSSEDE DES CONNAISSANCES EN SOUDURE - TRES AUTONOME - PEUT OPERER CERTAINS EQUIPEMENTS MOBILES ET PORT-ROULANT - EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE		14.41
ASSEMBLEUR-SOUDEUR	B	- PEUT FAIRE UN PROJET D'ASSEMBLAGE DU DEBUT A LA FIN - MAITRISE TRES BIEN LA LECTURE DE PLANS - POSSEDE DES CONNAISSANCES EN SOUDURE - PEUT PERFORMER AVEC UN MINIMUM DE SUPERVISION - EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE		13.37
ASSEMBLEUR-SOUDEUR	C	- CONNAISSANCES EN ASSEMBLAGE GENERALE - CONNAISSANCES EN SOUDURE ET DESSIN INDUSTRIEL - MAITRISE LA LECTURE DE PLANS - EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE		12.37
ASSEMBLEUR-SOUDEUR (APPRENTI)	D	- CONNAISSANCES EN LECTURE DE PLANS ET EN ASSEMBLAGE - EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE		11.35
SOUDEUR ASSEMBLEUR HAUTE-PRESSION	A	- POSSEDE 3 QUALIFICATIONS ET PLUS DU MINISTERE - CONNAISSANCES EN ASSEMBLAGE ET EN LECTURE DE PLANS - EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE		14.41
SOUDEUR ASSEMBLEUR HAUTE-PRESSION	B	- POSSEDE 2 QUALIFICATIONS DU MINISTERE - CONNAISSANCES EN ASSEMBLAGE ET EN LECTURE DE PLANS - EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE		13.37
SOUDEUR ASSEMBLEUR HAUTE-PRESSION	C	- POSSEDE 1 QUALIFICATIONS DU MINISTERE - CONNAISSANCES EN ASSEMBLAGE ET EN LECTURE DE PLANS - EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE		12.37
SOUDEUR ASSEMBLEUR (APPRENTI)	D	- POSSEDE DES CONNAISSANCES EN SOUDURE - CONNAISSANCES EN ASSEMBLAGE ET EN LECTURE DE PLANS - EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE		11.35
TRACTEUR (5000 IHS ET PLUS)	A	- PEUT PROCEDER A DE LA LECTURE DE PLANS APPROFONDIS - PEUT FAIRE DES PATRONS EXIGEANT DES CALCULS APPROPRIES - PEUT OPERER TOUTES SORTIES DE DESSIN - TRES AUTONOME, AUCUNE AIDE REQUISE - EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE		14.41
TRACTEUR (2500-5000 IHS)	B	- PEUT OPERER TOUT EQUIPEMENT DANS LA TOLERIE - MAITRISE LA LECTURE DE PLANS ET LES DESSINS - A BESOIN DE PEU DE SUPERVISION - EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE		13.37
TRACTEUR (AIDE) (0-2500 IHS..)	C	- PEUT LIRE DES PLANS - PEUT EFFECTUER CERTAINS PATRONS - CONNAISSANCES MINIMUM EN TOLERIE - A BESOIN DE SUPERVISION - EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE		12.37

1  
2  
1

EMPLOI	CLAS	DESCRIPTION	SALAIRES
MONTEUR-ELECTRICIEN (2500 HRS ET PLUS)	A	-POSSEDE UNE FORMATION EN ELECTRICITE -PEUT FAIRE LA LECTURE DE DIAGRAMME ELECTRIQUE -TRAVAILLE SUR DU COURANT FORT -PROCEDE AU MONTAGE DE PANNEAUX ELECTRIQUES ET AUTRES -TRES AUTONOME, AUCUNE AIDE OU SUPERVISION REQUISE -EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE	14.41
MONTEUR-ELECTRICIEN (AIDE) (0-2500 HRS.)	B	-POSSEDE DES COURS EN ELECTRICITE -AIDE AU MONTAGE DE PANNEAUX ELECTRIQUES ET AUTRES TACHES DEMANDEES -TRAVAILLE SOUS SUPERVISION -EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE	13.39
MECANICIEN D'ENTRETIEN EN MECANIQUE ET EN BATIMENTS (2500 HRS. ET PLUS)	A	-POSSEDE COURS ET FORMATION EN MECANIQUE D'ENTRETIEN -POSSEDE COURS ET FORMATION EN MECANIQUE DE BATIMENT DE NIVEAU COLLEGIALE OU EXPE. EQUIV. -TRES AUTONOME, AUCUNE AIDE NI SUPERVISION REQUISE -EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE	14.41
MECANICIEN D'ENTRETIEN EN MECANIQUE ET EN BATIMENTS (AIDE)(0-2500 HRS.)	B	-POSSEDE COURS ET FORMATION EN MECANIQUE D'ENTRETIEN -POSSEDE COURS ET FORMATION EN MECANIQUE DE BATIMENT DE NIVEAU COLLEGIALE -A BESOIN D'UN MINIMUM DE SUPERVISION -EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE	13.39
OPERATEUR DE PLIEUSES (5000 HRS ET PLUS)	A	-POSSEDE DES CONNAISSANCES DE BASE EN MECANIQUE D'AJUSTAGE -POSSEDE TRES BONNES CONNAISSANCES DE LA LECTURE DE PLANS -PEUT FAIRE LES AJUSTEMENTS NECESSAIRES DANS SUPERVISION -PEUT FAIRE TOUTS LES DEVELOPPEMENTS REQUIS (CALCULER L'ELONGATION DES TUBES, ETC...) -PEUT CALCULER LES ANGLES, ET UTILISER UN RAPPORTEUR D'ANGLES -POSSEDE DES CONNAISSANCES DE BASE EN GEOMETRIE -PEUT OPERER LA MACHINE DE FACON AUTONOME ET DANS SUPERVISION -EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE	14.41
OPERATEUR DE PLIEUSES (2500-5000 HRS.)	B	-PEUT FAIRE LES AJUSTEMENTS REQUIS PAR LES OPERATIONS -CONNAISSANCES DE LA LECTURE DE PLANS -PEUT CALCULER LES ANGLES, ET UTILISER UN RAPPORTEUR D'ANGLES -POSSEDE DES CONNAISSANCES EN GEOMETRIE -OPERE LA MACHINE SOUS SUPERVISION -EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE	13.39
OPERATEUR DE PLIEUSES (AIDE) (0-2500 HRS.)	C	-CONNAISSANCES EN LECTURE DE PLANS ET RAPPORTS D'ANGLES -CONNAISSANCES DE BASE EN MECANIQUE D'AJUSTAGE -OPERE LA MACHINE SOUS SUPERVISION -EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE	12.37
OPERATEUR DE SCIE A TUBES		-POSSEDE DES CONNAISSANCES EN DESSIN -PEUT UTILISER LES OUTILS MESUREURS ADEQUATEMENT -EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE	11.25
OPERATEUR DU CENTRE DE DECOUPAGE (2500 HRS. ET PLUS)	A	-TRES BONNE CONNAISSANCE DE L'EQUIPEMENT U.N.C. 7 -POSSEDE DES NOTIONS EN INFORMATIQUE ET EN " AUTO-CAD " -POSSEDE AU PREALABLE UNE BONNE EXPERIENCE D'UN CENTRE DE DECOUPAGE -TRES AUTONOME, AUCUNE AIDE NI SUPERVISION REQUISE -EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE	14.41
OPERATEUR DU CENTRE DE DECOUPAGE (DEBUTANT) (0-2500 HRS.)	B	-CONNAISSANCES DES CENTRES DE DECOUPAGE -NOTIONS EN INFORMATIQUE -PEUT TRAVAILLER AVEC UN MINIMUM DE SUPERVISION -EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE	13.39

30

EMPLOI	CLAS	DESCRIPTION	SALAIRE
ELECTRICIEN LICENCE "C" (2500 HRS ET PLUS)	A	-POSSEDE UNE LICENCE "C" D'ELECTRICIEN -TRES AUTONOME, PEUT TRAVAILLER SANS SUPERVISION -EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE	14.41
ELECTRICIEN LICENCE "C" (0-2500 HRS.)	B	-POSSEDE UNE LICENCE "C" -TRAVAILLE SOUS SUPERVISION -EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE	13.39
PEINTRE		-PEUT OPERER LES EQUIPEMENTS UTILISES DANS LE DEPARTEMENT DE LA PEINTURE -POSSEDE UNE BONNE EXPERIENCE DE PEINTRE -PEUT FAIRE UNE PEINTURE DE 1ere QUALITE -EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE	12.51
MACHINISTE DE PRODUCTION (2500 HRS ET PLUS)	A	-PEUT OPERER TOUTES MACHINERIES UTILISEES EN MECANIQUE D'AJUSTAGE (TOURS, PERCEUSES RADIALES, ETC...) -POSSEDE UN DIPLOME D'AJUSTAGE MECANIQUE OU UNE EXPERIENCE EQUIVALENTE -PEUT FAIRE TOUTS LES AJUSTEMENTS NECESSAIRES ET REQUIS A LA PRODUCTION -TRES AUTONOME, AUCUNE AIDE NI SUPERVISION REQUISE -EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE	13.06
MACHINISTE DE PRODUCTION (DEBUTANT) (0-2500 HRS.)	B	-POSSEDE UN DIPLOME D'AJUSTAGE MECANIQUE -POSSEDE LES CONNAISSANCES POUR OPERER LES MACHINES DE PRODUCTION -A BESOIN D'UN MINIMUM DE SUPERVISION -EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE	12.04
OPERATEUR DE SOUDEUSE A ALIETTES		-POSSEDE DES CONNAISSANCES EN SOUDURE -POSSEDE DES CONNAISSANCES EN LECTURE DE PLANS -PEUT TRAVAILLER AVEC UN MINIMUM DE SUPERVISION -EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE	12.37
OPERATEUR D'EQUIPEMENTS MOBILES (2500 HRS ET PLUS)	A	-PEUT OPERER TOUT GENRE D'EQUIPEMENTS MOBILES ET POITS ROULANTS -AUTONOME -EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE	11.76
OPERATEUR D'EQUIPEMENTS MOBILES (DEBUTANT) (0-2500 HRS.)	B	-POSSEDE UNE BONNE CONNAISSANCE DES EQUIPEMENTS MOBILES -PEUT TRAVAILLER AVEC UN MINIMUM DE SUPERVISION -EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE	10.74
JOURNALIER		-FAIT DU TRAVAIL GENERAL DE PRODUCTION -PEUT A L'OCCASION OPERER UN LIFT TRUCK -AIDE AUX OPERATEURS DE GRUES ET EQUIPEMENTS MOBILES -PROCEDE AU LAVAGE DE TUBES ET MEULAGE DE PIECES -RAMASSE LES POUILLIES DE L'USINE -PEUT TRAVAILLER AVEC UN MINIMUM DE SUPERVISION -EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE	7.10
CONCIERGE		-PROCEDE AU NETTOYAGE DE LA CAFETERIA, DES CASIERS -UTILISE A L'OCCASION LE PALAI MECANIQUE -EFFECTUE DES TACHES D'ENTRETIEN MENAGER -EFFECTUE TOUT AUTRE TRAVAIL DE MEME NATURE	0.67

31