

# L'AUTOGESTION A TRICOFIL : lutte sans avenir ou avenir d'une lutte ? \*

par Marcel Simard

**T**OUT à coup, en 1975, Saint-Jérôme (ville moyenne des Laurentides située au nord de Montréal) est devenu le centre du Québec. Légère exagération, sans doute. N'empêche que l'un des aspects les plus remarquables de l'expérience de Tricofil tient à ce large courant d'intérêt populaire qu'elle a suscité et continue d'éveiller au Québec.

Une usine de textile qui ferme ses portes et les travailleurs qui décident de la rouvrir et de la gérer eux-mêmes, voilà en effet qui avait de quoi étonner des gens peu familiers avec les initiatives autogestionnaires ou coopératives dans le secteur industriel. En quelques mois, Tricofil est devenu un symbole controversé, dont l'équivoque même exige qu'on clarifie dans ses grandes articulations la réalité de cette expérience d'auto-gestion et qu'on se demande, au-delà de la chronologie, comment ces travailleurs y ont été conduits.

---

\* Nous remercions la rédaction de la revue *Possibles* (BP 114, succursale Côte des Neiges, Montréal, Québec) de nous avoir autorisés à publier ce texte paru dans son premier numéro (automne 1976). Ce texte ne prend évidemment pas en compte l'évolution de Tricofil durant l'année 1977.

Après la fermeture, le 4 juin 1974 par les dirigeants de la Regent Knitting Mills de leur usine de textile de Saint-Jérôme, les travailleurs prirent la décision de rouvrir l'usine. Tel est l'acte de naissance de Tricofil. « Il fallut alors déterminer, comme l'indique un rapport du Service d'information de l'usine, la future convention collective, les perspectives financières, le mode de gestion, etc., bref la mise en place de la nouvelle entreprise, la Société populaire Tricofil Inc. »

Notons également que la Société populaire Tricofil, alias Regent Knitting Mills, est une industrie importante : c'est une usine intégrée (c'est-à-dire qu'elle peut produire à la fois sa matière première — tissus, tricot — et la transformer en vêtements) qui comprend des secteurs de couture, filage, tissage, velours, teinturerie, tricot, etc. Seul exemple d'usine intégrée de textile dans tout l'Est du Canada.

Sur l'expérience Tricofil, on peut également consulter plusieurs numéros des *Dossiers Vie ouvrière* (1201, rue Visitation, Montréal H22 3B5) et plus particulièrement le n° 93, mars 1975. (NDLR)

## Qu'est-ce que l'autogestion à Tricofil ?

Il importe d'abord de bien préciser que Tricofil est une expérimentation et non l'application d'une théorie ou d'un modèle déjà construit. Aussi faut-il compter, dans l'appréhension de cette entreprise d'autogestion, avec bon nombre d'aspects encore relativement indéterminés. Néanmoins, certaines lignes de force apparaissent déjà et sont, par conséquent, saisissables.

Ainsi, dans leur analyse, Muriel Garon-Audy et Robert Laplante<sup>1</sup> mettent en lumière les transformations des conditions concrètes et du sens de l'activité productive, du travail quotidien de cette collectivité ouvrière. L'éclatement de la division rigide du travail par la polyvalence des tâches, l'institution de la coopération dans le travail par l'élimination du système de boni et l'instauration de la rémunération horaire ainsi que la participation des équipes de travail à la responsabilité de la production, et d'autres choses encore, voilà qui est énorme. Mais à eux seuls, ces changements sont loin d'épuiser la différence essentielle qu'introduit l'entreprise autogérée par rapport à l'entreprise capitaliste. Le penser serait oublier que ces modifications de l'organisation du travail, enrichissement et élargissement des tâches, groupes autonomes de production, sont devenues depuis quelques années, les réponses normalisées de la fraction moderniste du patronat européen et américain face à la montée des revendications ouvrières<sup>2</sup>. Certes, ces changements sont de nature à donner aux producteurs plus de satisfaction au travail, mais en eux-mêmes, ils sont encore largement compatibles avec le maintien des caractéristiques essentielles de l'entreprise capitaliste. Si donc Tricofil limitait son programme à de telles modifications, il faudrait admettre que les ouvriers se sont contentés d'indiquer au patronat les voies et moyens de moderniser l'organisation du travail tout en sauvegardant ses intérêts. Or il y a beaucoup plus dans l'expérience de Tricofil et c'est la raison pour laquelle les changements prennent un sens différent de celui qu'ils auraient eu s'ils avaient été l'initiative d'un patronat éclairé.

L'examen, notamment de la structure et de l'exercice du pouvoir dans la nouvelle entreprise présente, par définition, un intérêt particulier dans la mesure où ils conditionnent l'ensemble des autres aspects de la vie de travail. C'est un euphémisme de dire que le pouvoir, à quelque niveau qu'il soit, est un phénomène complexe, bien qu'on ait tendance à l'oublier en certains milieux. On sait par exemple, dans le cas d'une entreprise qu'il ne suffit pas d'avoir la propriété juridique des moyens de production pour contrôler de fait l'exercice du pouvoir. Certes, la propriété de droit e

1. Muriel Garon-Rudy et Robert Laplante, « Sens du travail et autogestion », *Possibilités* n° 1, automne 1976.

2. Cf. Marc Maurice, « Politiques syndicales pour l'amélioration des conditions de travail et de l'organisation de l'entreprise : situation en Europe et aux Etats-Unis », *Revue française des affaires sociales*, n° 1, 1974, pp. 53-99. Et aussi le rapport de l'OCI Séminaire patronal international sur les progrès dans l'organisation du travail, Paris, 19

un des « moyens de pouvoir »<sup>3</sup>, mais ce n'est pas le seul, ni même le plus déterminant en certains cas comme certains le soutiennent<sup>4</sup>. Aussi convient-il d'examiner comment, dans le cas de Tricofil, les travailleurs ont cherché à s'assurer les contrôles décisifs sur le fonctionnement de leur entreprise<sup>5</sup>.

En premier lieu, le pouvoir d'orientation, de définition des objectifs et des politiques générales de l'entreprise et d'utilisation de la plus-value est entre leurs mains. Il faut savoir, en effet, que les travailleurs de l'usine ne sont pas seuls propriétaires, ni même majoritaires dans la propriété du droit de l'entreprise. Le capital de la compagnie, d'une valeur globale de \$ 2 000 000, se répartit en deux groupes d'actions :

a) \$ 1 700 000 d'actions privilégiées, dont plus de \$ 500 000 ont jusqu'ici été achetés par le public et \$ 650 000 par la Société de développement industriel (SDI — étatique) ;

b) et \$ 300 000 en actions ordinaires réservées exclusivement aux travailleurs/euses de l'usine qui les acquièrent progressivement par une formule de retenue hebdomadaire à la source.

Toutefois, bien que minoritaires, seuls les détenteurs de ce dernier groupe d'actions ont droit de vote dans la Société populaire Tricofil, en sorte que les travailleurs de l'usine seuls possèdent le pouvoir de décision sur les orientations et l'élection du conseil d'administration, par le biais des assemblées générales d'actionnaires bi-annuelles.

L'assemblée générale n'est cependant pas la seule instance décisive en matière de définition des objectifs et des politiques générales d'une entreprise, ni même la plus cruciale dans la mesure où elle se prononce le plus souvent sur des propositions qui lui sont faites par le conseil d'administration. Aussi est-ce la composition de ce dernier qui est déterminante en réalité. Et c'est pourquoi les travailleurs de l'usine s'y sont assurés d'une représentation fortement majoritaire, sans perdre de vue, toutefois, que la réalité ouvrière et celle de l'entreprise sont hétérogènes. C'est ainsi que sur un conseil d'administration de onze membres, élus par les actionnaires ordinaires (les travailleurs de l'usine) en assemblée générale, on trouve un représentant choisi parmi les actionnaires privilégiés, un représentant des cadres qui travaillent dans l'entreprise sans être issus du groupe des travailleurs de l'usine, trois représentants de l'exécutif syndical et six représentants des travailleurs de la base, c'est-à-dire ceux qui ne font pas partie de l'organisation syndicale elle-même (fonction d'officier ou de délégué syndical). S'ajoutent à cela le directeur général de l'usine qui siège d'office au conseil d'administration, et deux membres observateurs, sans droit de vote, l'un représentant la SDI, l'autre la Société d'investissement

3. J'emprunte l'expression au bel essai de P. Rosanvallon, *L'âge de l'autogestion*. Ed. du Seuil, Paris, 1976.

4. C'est la thèse notamment de J.K. Galbraith, *Le nouvel état industriel*, Gallimard, Paris, 1968.

5. On trouvera page 49 l'organigramme de la structure actuelle de l'entreprise.

Desjardins (mouvement coopératif) qui a consenti un prêt de \$ 250 000 à Tricofil. Signalons enfin que sur une délégation de neuf travailleurs au conseil d'administration, quatre sont des ouvrières, indice d'un effort collectif réel pour ouvrir les instances décisionnelles à la participation des femmes <sup>6</sup>.

L'appropriation par les travailleurs du pouvoir d'orientation générale de l'usine et de répartition de la plus value est donc acquise. Il est bien évident, toutefois que la réalité du pouvoir dans une entreprise ne saurait être réduite à celui qu'exerce son conseil d'administration. Des dizaines de décisions doivent être prises chaque jour pour assurer le fonctionnement d'une usine et c'est à ce niveau quotidien que doit se révéler la possibilité véritable de l'autogestion de changer les rapports sociaux réels. On semble croire, en certains milieux, que la démocratie directe, la prise de toutes les décisions par tous en tout temps, est la seule façon d'y parvenir. Les travailleurs de Tricofil, pour leur part, ont explicitement rejeté une telle illusion pour y préférer une formule plus complexe qui met en rapport une direction générale des équipes de départements et un conseil des travailleurs. Voyons de quoi il s'agit.

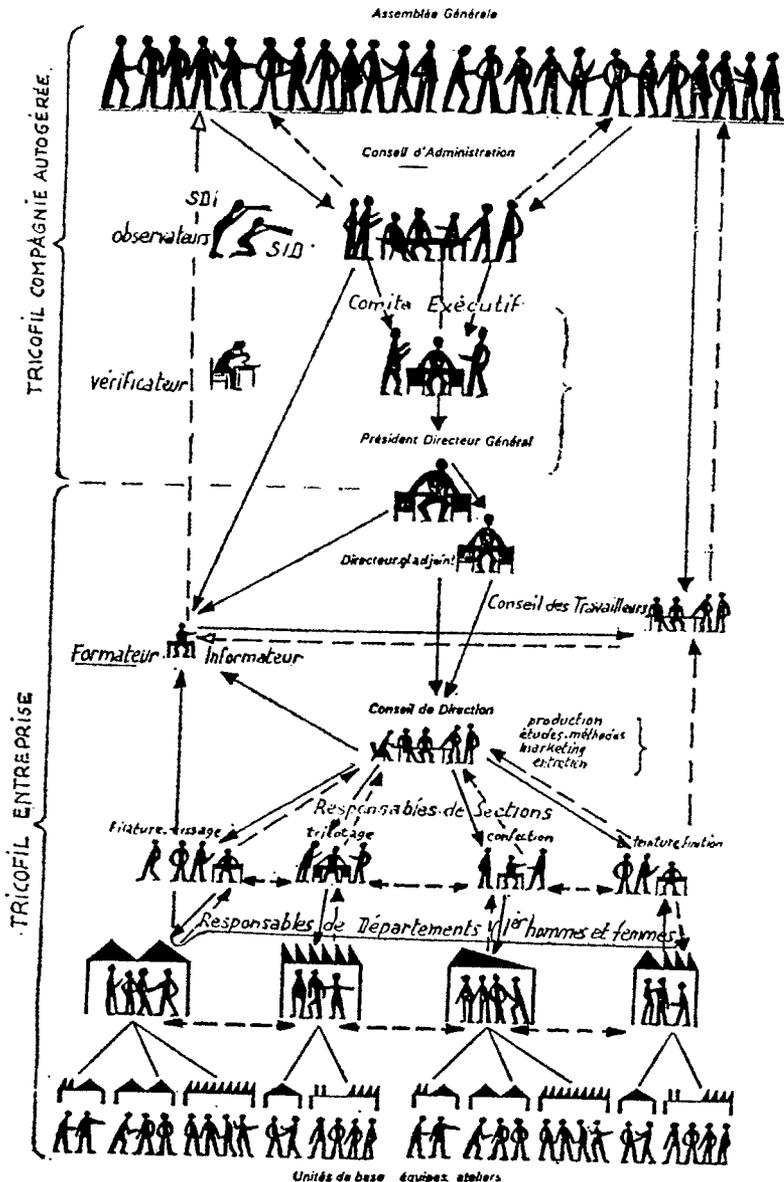
Les travailleurs n'ont pas hésité, en effet, à se donner une direction générale qui puisse, dans le cadre d'objectifs et de politique fixés par leur conseil d'administration, assurer efficacement la gestion quotidienne des problèmes généraux de l'entreprise : finances, comptabilité, politique du personnel, marketing, objectifs de production, etc. On pense souvent que la direction générale d'une unité industrielle est une affaire strictement technique, que les décisions prises le sont sur la base de critères objectifs et neutres. A Tricofil, les travailleurs ont au contraire parfaitement saisi, dans leurs rapports conflictuels avec les anciens patrons, que la gestion d'une usine est également un phénomène politique, qu'à travers l'administration des choses s'exerce un pouvoir sur les hommes et leurs rapports dans un sens ou un autre. Aussi ont-ils jugé essentiel, quelle que soit par ailleurs la composition de ladite direction générale (cadres venant de l'extérieur et/ou anciens ouvriers), de placer celle-ci au centre d'un réseau d'instances contrôlées par les travailleurs et avec lesquelles elle puisse établir l'orientation de ses décisions, plutôt qu'au sommet d'une hiérarchie d'où elle transmettrait ses ordres. Ainsi, mis à part le conseil d'administration qui est la première instance de définition de l'orientation politique de des décisions, il y a également les équipes de travail, via l'assemblée de premiers hommes/femmes <sup>7</sup>, avec lesquelles la direction de l'usine doit élaborer les décisions qui affectent les départements.

Ce sont, en effet, les équipes de travail qui, autour de leurs hommes, femmes, constituent le moyen privilégié pour l'ensemble des travailleurs d

6. Les femmes comptent, à Tricofil, pour la moitié environ de la main-d'œuvre.

7. Sur les premiers hommes et femmes, voir plus bas et se reporter au schéma.

participer directement aux décisions, finalement les plus essentielles parce que toutes les autres s'y condensent concrètement : celles relatives à l'organisation de la production et du travail. Une équipe de travail comprend tous ceux et celles qui produisent dans un département. A Tricofil, il y a quinze départements de production (effilochage, cardage, filature, etc.



Chaque équipe élit un premier homme ou une première femme, personne ayant généralement la plus grande expérience des opérations techniques du département et les meilleures capacités pour animer le travail de l'équipe. Avec le premier homme/femme, l'équipe dispose d'une ressource pour résoudre les problèmes techniques qui peuvent être rencontrés, assurer la formation des nouveaux travailleurs, développer la polyvalence des tâches, surveiller la qualité de la production, améliorer les méthodes de travail, faire le lien avec la direction générale de l'usine. Autour du premier homme/femme, c'est le savoir-faire pratique des travailleurs qui se structure, se développe et s'applique à déterminer, conjointement avec la direction de l'usine, l'organisation du travail et de la production (fixation des objectifs hebdomadaires de production, etc.). Certes, c'est progressivement et dans la pratique des rapports d'implication réciproque avec la direction générale que se précisent les limites de cette autonomie relative de gestion des équipes départementales, mais la politique d'extension de la décentralisation semble actuellement prévaloir. Ainsi les départements, regroupés en sections (filature-tissage, tricotage, confection, teinture-finition) commencent à faire l'expérience de la gestion budgétaire.

Et puis enfin, il y a le Conseil des travailleurs. On sait que pour ceux qui sont dirigés, l'entreprise capitaliste habituelle est certainement l'institution où l'exercice du pouvoir est le plus hermétique et le plus opaque. L'intérêt pour les possédants d'une telle politique du secret sur les décisions prises et les motifs de celles-ci n'est plus à démontrer. L'opacité ou, si l'on veut, le contrôle de l'information est un des moyens de pouvoir. A Tricofil, le Conseil des travailleurs vise essentiellement à contrecarrer la possibilité d'une telle privatisation de l'exercice du pouvoir. Composé de sept travailleurs élus par l'assemblée générale, ce conseil a pour fonction unique d'assurer aux travailleurs l'information et la formation politique et économique relatives au fonctionnement de l'entreprise. Ce n'est d'ailleurs sans doute pas un hasard si les travailleurs ont élu à ce poste l'ensemble de leur exécutif syndical. Ils signalent peut-être ainsi la nouvelle orientation qu'ils veulent imprimer à leur organisation syndicale : à la fois une forte implication dans le projet de nouvelle entreprise tout en étant en position de garder ses distances par rapport à l'appareil central de direction. A ce effet, les membres du conseil des travailleurs sont d'office membres-observateurs aux réunions du conseil d'administration et sont assés d'une personne à plein temps dans leur tâche de mise en place des moyens d'information/formation. Ce conseil a également un autre avantage, puisque par la participation de ses membres aux réunions du conseil d'administration, s trouve élargi d'autant le nombre de ceux qui sont bien au fait des dossiers importants de l'entreprise, préparant ainsi une relève aux administrateurs en place. De la sorte, existent non seulement la possibilité structurelle de publicité de l'exercice du pouvoir, mais également celle de sa mobilité. Une possibilité, au surplus, qui s'enracine dans une tradition bien établie.

dans ce groupe, de renouvellement périodique des équipes dirigeantes. Voilà donc, rapidement esquissée, l'articulation des divers mécanismes d'exercice du pouvoir à Tricofil. Il n'est pas difficile de voir que les travailleurs mettent ainsi en place des éléments d'un type de gestion et donc de rapports sociaux différents de ceux auxquels nous avons habitué l'entreprise capitaliste, traditionnelle ou technocratique. A la concentration du pouvoir, fondée sur la propriété privée et/ou la monopolisation du savoir technique, caractéristique de cette dernière et qui exclut les travailleurs des décisions essentielles, Tricofil oppose un réseau décentralisé de pouvoirs, en fonction de la propriété collective et des exigences des producteurs à s'approprier non seulement la pleine valeur économique de leur travail mais aussi à être directement responsables de l'organisation de celui-ci. En effet, bien que la direction générale soit investie de pouvoirs étendus, tout se passe comme si l'expérience d'autogestion consistait pour une bonne part à ce que les travailleurs s'assurent en contrepartie d'un contrôle de l'appareil de gestion centrale à la fois par le haut (assemblée générale et conseil d'administration), le côté (conseil des travailleurs) et le bas (les équipes de travail), instituant du même coup un ensemble de lieux où ils puissent définir et affirmer leurs exigences collectives. Bref, en reprenant une distinction présente dans l'organigramme officiel (reproduit ci-dessus, on pourrait dire que la compagnie Tricofil (au sens juridique du terme) est bien autogérée, tandis que l'entreprise Tricofil (au sens fonctionnel du terme) est beaucoup plus proche d'une forme de cogestion, notamment au niveau de l'organisation du travail, entre l'ensemble des travailleurs répartis en équipes par départements et la direction générale de l'usine.

Une telle articulation entre une vigoureuse direction générale et un mouvement de base fortement militant n'est d'ailleurs pas fortuite dans l'expérience de Tricofil. Elle retraduit, en effet, les axes fondamentaux de développement de cette collectivité ouvrière qui a su profiter d'une situation difficile pour pousser plus loin l'affirmation de ses exigences gestionnaires.

## La genèse historique

Au début du mouvement de réouverture, les travailleurs de Tricofil n'envisageaient pas encore sérieusement l'autogestion, mais ils exigeaient à tout le moins la cogestion complète, dans le cadre d'une location de l'usine qui serait prise en charge conjointement par le gouvernement et les travailleurs. Et surtout, devant le refus de celui-là à s'engager activement dans la cogestion, les travailleurs, loin de se replier sur une formule moins exigeante, ont au contraire relevé le défi d'un projet encore plus risqué en s'engageant seuls dans la location de l'usine et par la suite, dans son appropriation juridique. C'est à ce niveau d'exigence que renvoie l'originalité

essentielle de l'expérience actuelle de Tricofil et à propos duquel il importe de se demander comment il a été atteint par cette collectivité ouvrière<sup>8</sup>.

On obtient, me semble-t-il, l'essentiel de la réponse à cette question en considérant l'évolution historique des rapports qui se sont établis, dans cette usine, entre le groupe des travailleurs d'une part et la direction patronale d'autre part. Autrement dit, je fais l'hypothèse que les travailleurs de cette usine avaient commencé depuis plusieurs années, à travers leurs rapports conflictuels avec les patrons, à acquérir un contrôle sur la production tel que la généralisation de celui-ci leur paraissait non seulement possible, mais réalisable et nécessaire au moment de relancer l'entreprise. Bref, ce qui semble apparaître clairement à travers l'expérience de Tricofil, c'est que les producteurs n'arrivent pas du jour au lendemain, au hasard des circonstances, à l'idée qu'ils puissent se passer d'un patron qui les dirige et les gère de l'extérieur et qu'à ce titre, il y a des conditions socio-historiques qui doivent être réunies pour qu'à l'occasion d'une fermeture, les travailleurs prennent le chemin de l'autogestion et non celui de l'assurance-chômage. Dans le cas précis de Tricofil, le développement de ces conditions a été grandement favorisé par le type d'entreprise et de gestion que la direction patronale a maintenu jusqu'à la fermeture.

Il n'est pas inutile, en effet, de rappeler que la Regent Knitting Mills (aujourd'hui Tricofil) faisait partie d'un petit empire familial dans le textile/vêtement, avec deux grandes usines, une à St-Jérôme et l'autre à Montréal. Mais la faiblesse majeure de cette entreprise résidait dans son type de gestion. Sous la pression des importations étrangères et bénéficiant du savoir-faire administratif des sociétés-mères américaines ou britanniques, les grands du textile canadien s'étaient convertis à une gestion de type technocratique, tandis qu'à la Regent Knitting, le propriétaire maintenait une gestion typique de l'entrepreneur individuel : hyper-concentration du pouvoir de décision et des fonctions de gérance, absence de cadres intermédiaires susceptibles de décongestionner le centre de décision, faible renouvellement et donc vieillissement technique et humain de l'appareil de maîtrise de la production et enfin paternalisme autoritaire dans les relations avec les employés.

Un pareil style de gestion engendra progressivement des problèmes critiques à deux niveaux principalement. En premier lieu, une telle direction de l'entreprise détruisit petit à petit les bases mêmes de sa rentabilité éco-

---

8. Pour une présentation des diverses options entre lesquelles les travailleurs ont choisi voir Jacques GrandMaison, *Une tentative d'autogestion*, Presses universitaires de Montréal (CP 6128, Montréal, Québec), 1975, pp. 165-172.

Cet ouvrage présente l'intérêt de ne pas isoler le phénomène Tricofil, de ne pas l transformer en « Lip québécois », en expérience exemplaire, puisqu'il le rapporte à d'autres tentatives québécoises de transformation du fonctionnement de l'entreprise, entre autre celle de l'Alcan, autre entreprise québécoise, dont le projet initial est de « réinterpréter les rapports entre la communauté du travail comme telle et l'institution industrielle avec ses processus technologiques et administratifs » (NDLR).

nomique, parce qu'elle fut incapable de s'adapter aux exigences nouvelles de celles-ci. Il faut savoir, à cet égard, que la grande transformation qui s'est opérée dans le marché du textile et du vêtement au début des années 60, a été le développement d'une nouvelle mode, caractérisée par une diversification considérable des tissus et des coloris et par un renouvellement extrêmement rapide des styles, ou si l'on veut une accélération de leur désuétude<sup>9</sup>. Par conséquent, pour être concurrentiel sur ce nouveau marché<sup>10</sup>, et donc être rentable, il fallait désormais consacrer beaucoup d'énergie au développement du produit (diversification des tissus, des styles et des couleurs) et constituer une équipe bien encadrée de vendeurs chevronnés et aguerris. Mais surtout il fallait planifier beaucoup plus strictement la production de manière à sortir les séries assez tôt pour prendre le marché dès le début de la saison et recevoir ainsi des secondes commandes sur des séries déjà programmées, l'efficacité des techniques de vente assurant alors une réduction des coûts de production.

Technologiquement, l'usine de Saint-Jérôme était en mesure de faire face à ces nouvelles exigences. Mais sur le plan de la gestion, la concentration de toutes les fonctions de gérance entre les mains de trois cadres supérieurs seulement (pour les deux usines de Saint-Jérôme et de Montréal) et la rareté des cadres intermédiaires étaient devenues incompatibles avec les exigences nouvelles du marché et de la production. Maintenant ce type de gestion équivalait à terme à étrangler financièrement l'entreprise. Il a fallu quatre années successives de déficit<sup>11</sup> pour qu'en 1972, éclate au grand jour la crise des rapports de cette entreprise et du système économique environnant.

Par ailleurs ce type de gestion engendrait un certain nombre de problèmes au niveau de l'organisation du travail. Le paternalisme et l'autoritarisme dont il a été question plus haut à propos des relations employeurs/employés, avaient également force de loi dans les rapports entre la haute direction et ses agents de maîtrise et de surveillance du travail. Une telle pratique renforçait systématiquement la structure très centralisée de la gérance, la plupart des surintendants et des contremaîtres craignant, sous cette tutelle arbitraire, de prendre des initiatives et des décisions qui puissent être répudiées d'autorité par la direction. En conséquence, de nombreux problèmes qui auraient pu normalement être réglés au niveau de la maîtrise dans une structure décentralisée de gestion, devaient en fait passer par la haute direction qui était ainsi complètement débordée et

9. Qu'il suffise de rappeler qu'aujourd'hui, ce qui est « à la mode » ne dure guère plus d'une saison, tandis que dans les années 50 un style demeurait deux et même trois ans.

10. La concurrence est encore très vive dans le textile/vêtement en raison de la faible concentration monopolistique du secteur.

11. On trouve les chiffres exacts de ces déficits et leur imputation à chacune des usines, dans le rapport de la firme Kurt and Salmon Associates, déposé au comité mixte de reclassement des travailleurs de la Regent, en janvier 1973.

n'arrivait pas à les résoudre. Résignés, la plupart des agents de maîtrise assistaient impuissants à la dégradation de l'appareil de contrôle et d'organisation du travail, qui s'accélérait d'autant plus que celui-ci vieillissait et n'était pas renouvelé techniquement et humainement.

Cette espèce de vide administratif et l'incapacité corrélative de la direction à régler efficacement de nombreux problèmes d'organisation de la production ont été les conditions structurelles qui ont permis aux travailleurs de Saint-Jérôme, productivistes et fiers de leur travail, de développer progressivement, au cours des années 60, des formes concrètes, certes fragmentaires et officieuses, de gestion ouvrière du travail. La contre-gestion ouvrière est un phénomène tout à fait courant dans les unités de production de type capitaliste ou bureaucratique, dont la structure consacre la séparation systématique des fonctions de direction et d'exécution de l'acte productif. Le freinage, mis en lumière par les recherches d'Elton Mayo<sup>12</sup> est sans doute la forme la mieux connue de ces pratiques ouvrières de gestion du travail, mais il y en a bien d'autres<sup>13</sup>. Et à la Regent Knitting, les travailleurs de la plupart des départements ont bénéficié de conditions particulièrement favorables à une prise en charge étendue de l'organisation du travail. Ce contrôle était devenu tel qu'en 1972, au moment des négociations pour le renouvellement de la convention collective et alors que la crise financière de l'entreprise venait d'éclater ouvertement, la compagnie soumettait sérieusement au syndicat la proposition selon laquelle ce dernier serait devenu le sous-contracteur prenant la responsabilité entière de la production tandis que la direction patronale serait l'acheteur et le vendeur de cette production autogérée. Le syndicat a évidemment refusé une telle offre qui aurait rendu les travailleurs entièrement dépendants des conditions fixées par un acheteur exclusif. Jadis industriel, le patron ne se rendait pas moins compte qu'il ne pouvait plus être dans cette usine, qu'un commerçant. Il attestait du même coup que les travailleurs, solidement organisés en un syndicat militant, étaient devenus une force décisive en matière d'organisation du travail et de la production.

## L'outil syndical

Car il faut également souligner que parallèlement au contrôle que ces travailleurs développaient sur le fonctionnement de l'usine, ils prenaient aussi en main la gestion complète de leur organisation syndicale, la tran-

12. Elton Mayo, *The social problems of an industrial civilization*, Harvard University Press, Cambridge, 1945.

13. D. Roy, « Quota restrictions and goldbricking in a machine shop », *American Journal of Sociology*, mars 1952, pp. 427-442. D. Mothé, *Journal d'un ouvrier*, Ed. Minuit, Paris, 1959.

formation des rapports entre la base et l'appareil syndical conditionna largement celle des relations patronales-ouvrières. L'histoire de cette prise en charge serait assez longue à rappeler dans le détail. Aussi convient-il de se limiter à l'essentiel.

Ainsi prenons comme point de départ l'élection de l'exécutif syndical en 1957 ; deux tendances s'affrontent : l'une qui croit préférable de conserver le même régime syndical et prétend obtenir davantage par une attitude conciliante vis-à-vis du patronat, l'autre qui critique la présente organisation syndicale, propose l'indépendance syndicale et une radicalisation de l'action ouvrière. La seconde, avec Edouard Gagnon, l'emporte. L'élection de cette équipe marque la prédominance au sein de la collectivité ouvrière d'une forte exigence de réappropriation locale des fonctions essentielles de l'organisation syndicale, et notamment la fonction de négociation dont l'expérience antérieure avait montré qu'elle desservait largement les intérêts des travailleurs dans la mesure où elle leur échappait. Toutefois, pour récupérer le contrôle de cette fonction, il fallait que plusieurs conditions soient mises en place.

En premier lieu, les travailleurs devaient se donner un leadership fort, capable d'affronter non seulement le patronat, mais également l'appareil syndical supérieur, en plus de refaire l'unité de la base. A partir de 1957, ils vont successivement élire trois exécutifs vigoureux, autour d'E. Gagnon, M. Bonami et P. A. Boucher, des équipes beaucoup plus dirigeantes, organisatrices et mobilisatrices du mouvement ouvrier, que dominantes, conservatrices de leur position et répressives des initiatives de la base. Les indices de la constitution d'un tel type de leadership sont nombreux : information de plus en plus large aux membres et sur des questions autrefois considérées comme privées, organisation de rencontres par départements pour préparer collectivement les négociations et les réunions mensuelles, en plus des assemblées générales régulières, pour discuter avec les travailleurs de chaque département des faiblesses de la convention collective et des problèmes de la production, expérimentation de nouvelles modalités de rapport conflictuel avec la direction patronale (journées d'étude et visite d'usine en 1960, grève perlée en 1966, occupation de l'usine en 1972, nombreux débrayages spontanés), forte implication dans le leadership du mouvement ouvrier régional, et ainsi de suite.

L'ensemble de ces pratiques novatrices, toutefois, ne traduit pas seulement les qualités personnelles des dirigeants syndicaux, mais davantage encore le mouvement d'une collectivité ouvrière fermement décidée à s'appropriation les moyens d'assurer la promotion de ses intérêts. Voilà pourquoi, en deuxième lieu, il faut signaler le développement dans les années 60 d'un large militantisme à la base, qui trouvait dans les initiatives de ses dirigeants à la fois des moyens de se renforcer et des instruments pour définir et affirmer ses exigences.

En troisième lieu, enfin, il fallait que ce groupe trouve la formule

juridique de son autonomie relative dans le mouvement syndical, dans la mesure où il ne voulait ni s'isoler complètement (devenir un syndicat indépendant) ni abandonner à des instances supérieures, c'est-à-dire extérieures, le contrôle de son action collective. Ce n'est qu'en 1972 qu'on y parvient, alors que le Congrès du Travail du Canada (CTC) crée un précédent, en acceptant après plusieurs années de négociations sa désaffiliation d'une union internationale<sup>14</sup>. En 35 ans, les travailleurs de la Regent Knitting avaient dû modifier à cinq reprises leurs rapports avec l'institution syndicale, pour arriver à exercer un contrôle satisfaisant sur leur organisation.

C'est la conquête de cette autonomie syndicale relative, avec les composantes que je viens d'indiquer, et l'implication de plus en plus grande des travailleurs de la base dans la gestion concrète de leur travail et de la production, soulignée plus haut, qui vont permettre à cette collectivité ouvrière de jouer un rôle déterminant dans la dynamique de la crise qui éclate en 1972 et ultérieurement d'instituer les articulations principales de cette expérience d'autogestion dont il a été question en première partie.

## La crise

Après plusieurs déficits successifs, la compagnie annonce, en juillet 1972, qu'elle va congédier dans les délais légaux 310 des 520 employés de l'usine de Saint-Jérôme. La crise financière est bien réelle, l'entreprise étant étranglée par le maintien de méthodes périmées de gestion. Les travailleurs le soupçonnent d'ailleurs depuis longtemps déjà. La réorganisation s'impose. Mais pour eux, la question essentielle est de savoir comment elle se fera : avec ou sans leur participation décisive. Ils négocient donc, dès 1972, contre une faible augmentation de salaire, la mise sur pied d'un comité consultatif, à représentation syndicale-patronale paritaire, et qui deviendra rapidement dans la pratique un véritable comité de cogestion de la réorganisation. Toutefois, pour être efficace, leur participation à ce comité doit s'appuyer sur une connaissance des problèmes financiers, administratifs et techniques de la compagnie. A cette fin, il font admettre aux représentants patronaux et gouvernementaux que le comité mixte de reclassement des travailleurs congédiés, habituellement formé dans le cas de congédiement massif, ait aussi un mandat d'étude de la situation économique de l'entreprise et des aspirations des travailleurs. C'est ainsi que la première étude est confiée à la firme d'experts-conseil

14. Les ouvriers de la Regent Knitting étaient affiliés à l'UOTA depuis 1959, mais refusaient les services, en réalité, depuis 1965, après avoir perdu le procès syndical qu'ils avaient intenté contre le directeur provincial de cette fédération, pour ses manœuvres suspectes lors de la négociation et de la longue grève de 1963.

Kurt and Salmon Associates (KSA), tandis que le sociologue Jacques Grand Maison accepte la responsabilité de la seconde <sup>15</sup>.

Les résultats de l'étude KSA sont connus à la fin de janvier 1973. L'analyse confirme les déficits accumulés, les faiblesses administratives, la qualité d'ensemble du potentiel productif (technologique et humain) de l'usine. Elle conclut que l'entreprise peut redevenir rentable à condition essentiellement qu'on passe à une gestion de type technocratique (direction locale de l'usine, engagement de trois nouveaux cadres supérieurs pour décongester les fonctions de direction, renforcement des équipes de cadres intermédiaires, etc.) et qu'on rétablisse des relations patronales-ouvrières normales, c'est-à-dire comme il apparaîtra plus tard, que la direction reprenne le contrôle sur la production et que les ouvriers acceptent de produire davantage pour de meilleurs salaires.

En réalité, l'ensemble de ces recommandations définit une solution cohérente d'un point de vue patronal, la seule d'ailleurs qui puisse résoudre la crise conformément aux intérêts de la compagnie, même si ses propriétaires ont longuement hésité à s'y engager. C'est peut-être qu'ils voyaient déjà qu'en pratique, cette solution était impossible à appliquer, compte tenu de la nature des rapports conflictuels qui s'étaient développés historiquement entre eux et les travailleurs. Depuis plusieurs années, en effet, ces derniers avaient acquis dans les faits une position de force dans l'organisation du travail et de la production qui avait reçu, dans la convention collective de 1972, une reconnaissance de droit par la formule du comité consultatif dont le libellé équivalait à instituer la cogestion. Tenter, dans ces conditions, d'appliquer la solution technocratique ne pouvait que déclencher un affrontement majeur.

Il se produisit effectivement en mars 1974 à propos de la première opération de réorganisation du travail, dans les départements de couture et de finition. Il s'agissait de faire un exemple. Le projet patronal, préparé par les techniciens de la firme KSA, est une illustration typique des principes de l'organisation technocratique (dite "scientifique") du travail : définition standardisée par la direction des méthodes de travail relatives à chaque poste, des temps de travail, des normes minimales de production, des séquences d'opération, principe d'ancienneté dans l'emploi consacrant une division rigide du travail, système de boni individuels comme seul stimulant à la productivité, etc. Mais surtout, la proposition prend la forme d'un addendum à la convention collective en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> août 1973 et qui, en cas de différence d'interprétation, prévaudrait sur les dispositions de cette dernière. Par là, la compagnie cherche à court-circuiter le pouvoir de cogestion du comité consultatif de manière à récupérer le contrôle complet de la réorganisation.

La riposte syndicale ne se fait pas attendre. Elle s'oppose non seulement

15. Pour les résultats de cette étude, voir J. GrandMaison, *op. cit.*

au principe de l'addendum, mais aussi au contenu du projet patronal, proposant après rencontres avec les couturières, le remplacement du système des boni individuels par la rémunération horaire avec possibilité de bonus collectif, la suppression de la division du travail par le principe de la polyvalence des tâches, l'institution de véritables équipes de travail ayant des responsabilités définies en matière d'organisation du travail.

Nouvelle proposition patronale qui s'en tient, pour l'essentiel, au projet initial. C'est l'impasse et l'épreuve de force. Le syndicat maintient ses positions et réclame à la compagnie une indemnité de \$ 100 000, contre la compagnie, pour n'avoir pas respecté dans la paie des couturières, les taux établis de rémunération à la pièce. Au début de mai, la compagnie réplique qu'elle ne reconnaît pas le bien-fondé du grief et menace d'interrompre la fabrication à Saint-Jérôme. Loin d'abandonner son grief, le syndicat le soumet à l'arbitrage et demande en plus, le 30 mai 1974, la réouverture de la convention collective pour négocier l'indexation générale des salaires au coût de la vie. Le lendemain, la partie patronale refuse d'ouvrir les négociations sur ce point et demande plutôt si les ouvrières de la couture et de la finition acceptent le plan proposé de rémunération à la pièce (système de boni individuels). La réponse est unanimement négative et pendant toute la première semaine de juin, les travailleurs ralentissent la production. Le 7 juin, la compagnie ferme l'usine, sans le préavis légal de quatre mois.

Ce qui se passe ensuite jusqu'à la réouverture de l'usine sur une base d'autogestion, constitue une expérience collective d'une grande richesse, novatrice à plusieurs égards. L'obtention par le comité qui s'était constitué en vue de la réouverture de l'usine d'un statut collectif de recherche d'emploi auprès de la commission d'assurance-chômage, les démarches pour louer l'usine conjointement avec le gouvernement provincial et leur échec, les dizaines de rencontres à travers lesquelles le groupe a préparé la relance de l'entreprise en fonction de ses exigences gestionnaires, tout cela mériterait d'être analysé dans le détail <sup>16</sup>.

Tricofil est-il une lutte sans avenir ou l'avenir d'une lutte? J'ai tenté dans les pages précédentes, de montrer que l'expérience actuelle d'auto-gestion n'est pas une improvisation, mais au contraire la résultant d'exigences développées historiquement par une collectivité ouvrière à travers des rapports qui l'opposaient à un patron exploiteur et à un organisation syndicale centralisatrice. Mais cette expérience a également un avenir qu'il importe d'entrevoir.

Un avenir qui lui est propre, et dont la base économique semble désormais assurée, l'entreprise ayant maintenant réuni les conditions d

16. Pour un rappel de ces faits, voir J. GrandMaison, *op. cit.*, p. 174 ss.

sa rentabilité à court terme<sup>17</sup>. Il y a, à ce propos, un malentendu qu'il faut dissiper. On s'imagine, en certains milieux, que le fait pour Tricofil d'assurer sa viabilité économique signifie la récupération de l'entreprise par le système économique dominant. Certes, l'usine de Saint-Jérôme devra être concurrentielle, mais dans un secteur faiblement monopolisé comme celui du textile-vêtement, cela veut simplement dire qu'elle soit aussi productive que les autres. Et que je sache, le capitalisme n'a pas inventé la productivité, mais seulement un mode, aliénant entre tous, de l'organiser et de la développer. Il n'est pas du tout certain que le capitalisme ait le monopole des méthodes hautement productives, bien que ce soit l'un de ses arguments majeurs pour justifier son emprise. De ce point de vue, le défi que tentent de relever les travailleurs de Tricofil est gros de promesses pour l'avenir. Ce que veulent ces ouvriers, en effet, c'est de produire, mais selon des modalités nouvelles, dont ils ont le contrôle et dans lesquelles ils se reconnaissent collectivement. Et ils font le pari que de rendre ainsi le travail signifiant, en confiant aux producteurs la responsabilité d'organiser les actes qu'ils accomplissent, contrairement au capitalisme qui les en dépouille, ne peut qu'entraîner une augmentation de la productivité<sup>18</sup>. Il ne faut donc pas s'y méprendre ; les travailleurs ont refusé le capitalisme, non l'industrialisation.

Mais il est clair également que l'expérimentation qui se poursuit à Tricofil a une grande importance pour l'avenir de la classe ouvrière en ce pays. Ceux qui dédaignent une telle expérience d'autogestion sous prétexte qu'elle est réduite ou marginale, alors que la priorité de la classe ouvrière est de s'engager dans une lutte pour conquérir le pouvoir politique, restent aveugles devant le fait qu'une classe devient politiquement efficace non seulement en s'organisant à cette fin mais aussi en acquérant la conviction qu'elle peut se passer de ceux qui détiennent le pouvoir et l'exercer à leur place. Et de ce point de vue, la démonstration pratique que sont à faire les ouvriers de Saint-Jérôme vaut mieux que bien des argumentations théoriques sur la nécessité objective pour le prolétariat de renverser la domination capitaliste. L'intérêt d'ailleurs que soulève cette expérience dans de nombreux milieux ouvriers et populaires ne signale-t-il pas que l'expérimentation de multiples formes d'autogestion peut être, dans un avenir prochain, la voie privilégiée d'expression des exigences les plus actuelles des gens ordinaires ?

Marcel Simard

17. Depuis l'autogestion, la productivité s'est accrue d'environ 30 % par rapport à ce qu'elle était du temps des anciens propriétaires.

18. Il est à noter que le nouveau gouvernement du Parti québécois a consenti à Tricofil un prêt et une subvention totalisant \$ 776 900 afin que l'usine autogérée de Saint-Jérôme remédie « une fois pour toutes » aux sempiternels problèmes financiers qui l'ont assaillie depuis ses débuts et « prenne un envol définitif afin d'assurer son autonomie sur le marché du textile » (Cf. Jacques Hamelin (agent d'information à Tricofil), « Le second souffle de Tricofil », *Possibles*, n° 2). (NDLR)

*La reproduction de ce tiré-à-part a été rendue possible  
grâce aux aides financières de l'Université de Montréal  
et du Ministère du Travail et de la Main-d'œuvre.*