

COLLOQUE

Numéro 10

LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE ET DU TRAVAIL

publié sous la responsabilité de :

Monique Desrochers
École de relations industrielles
Université de Montréal

Publication annuelle de l'École de relations industrielles
de l'Université de Montréal

Rédaction, administration, commandes :

Service des publications
École de relations industrielles
Université de Montréal
Case postale 6128, Succ. A
Montréal
H3C 3J7
Tél. : (514) 343-7312

Directeur de la collection : Viateur Larouche

Comité de rédaction : Michel Brossard
Gilles Guérin

Tous droits réservés, Canada, 1980.

ISBN 2-89067-936-5

Dépôt légal — 1^{er} trimestre 1980

À chaque année, l'École de relations industrielles, par le truchement de son Colloque, puise dans l'actualité des problèmes confrontant le monde du travail un thème qui est offert à l'analyse des agents sociaux économiques qui façonnent les relations industrielles au Québec.

Au cours des années passées diverses questions, se rattachant au droit du travail, ont été abordées. Cette année, les organisateurs du Colloque ont proposé aux participants un thème axé sur l'objet même des relations industrielles, le travail. Plus précisément, le thème du X^e Colloque de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal touchait à « La transformation de l'entreprise et du travail ». Trois orateurs principaux ont développé autant de dimensions de ce thème. D'une part, le professeur Yves Delamotte a traité de « La transformation de l'entreprise et du travail dans les sociétés industrialisées ». Le sociologue Gabriel Gagnon, d'autre part, avait intitulé sa conférence « Démocratisation de la gestion et de la propriété dans l'entreprise » et le Ministre Bernard Landry, « Le rôle de l'État dans la transformation de l'entreprise ».

La première conférence était suivie d'un groupe d'ateliers traitant de : « Enrichissement et élargissement des tâches », « Groupes semi-autonomes et autonomes de production », « Contenu du travail et satisfaction », « Formes nouvelles d'organisation du travail : points de vue patronal et syndical », « Les horaires de travail ».

Un second groupe d'ateliers prenait place après la seconde conférence et abordait les sujets suivants : « L'actionnariat ouvrier », « Le partage des profits », « La participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise », « L'entreprise auto-gérée », « Les coopératives ouvrières de production ».

Finalement, une table ronde composée d'experts amenait ces derniers à commenter « Le rôle de l'État dans la transformation de l'entreprise ».

Je tiens à remercier les conférenciers, les personnes-ressources, les animateurs et les organisateurs de ce Xe colloque pour l'excellent travail accompli lors de ces assises annuelles.

Viateur Larouche,
Directeur
École de relations industrielles
de l'Université de Montréal

NOTE

La deuxième journée du Colloque fut marquée par la conférence de Bernard Landry, ministre d'État au développement économique du Québec.

Cette conférence a porté sur : « Le rôle de l'État dans la transformation de l'entreprise ».

Les travaux de la deuxième journée ont comporté une table ronde animée par Louis Maheux, professeur au département de sociologie de l'Université de Montréal.

Ont participé à cette table ronde :

Jean Gérin-Lajoie, directeur,
Syndicat des Métallurgistes Unis d'Amérique ;

Léo Roback, professeur,
École de relations industrielles, Université de Montréal ;

Guy Saint-Pierre, président-directeur général,
Les Minoteries Ogilvie Ltée,
et vice-président, John Labatt Ltée.

Nous nous excusons de ne pas reproduire ici les interventions de tous ces participants.

TABLE DES MATIÈRES

	page
Allocution d'ouverture	
Paul Lacoste	7
I. La transformation de l'entreprise et du travail dans les sociétés industrialisées	
Yves Delamotte	10
II. Ateliers :	
— Enrichissement et élargissement des tâches	
Catherine Oliva	19
— Groupes semi-autonomes et autonomes de production	
Michel Brossard	22
— Contenu du travail et satisfaction	
Jean-Marie Rainville	31
— Les horaires de travail	
Louis-Philippe Brizard	34
Alphonse Dupré	38
André Lord	46
III. Démocratisation de la gestion et de la propriété dans l'entreprise : deux... dix... cent Tricofil ?	
Gabriel Gagnon	48

IV. Ateliers :

— L'actionnariat ouvrier Vernet Félix	61
— Le partage des profits Denis Cantin	64
— La participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise Maurice Boisvert	68
Charlie Carpenter	69
Réal Cauchy	74
— L'entreprise autogérée Marcel Simard	82
— Les coopératives de production Viateur Larouche	88
Guy Brisebois	92
V. Mot de clôture Pierre-Marc Johnson	95

ALLOCUTION D'OUVERTURE

Paul Lacoste

Recteur de l'Université de Montréal

L'École de relations industrielles de l'Université a choisi comme thème de son Xe colloque « La transformation de l'entreprise et du travail ».

Depuis un certain temps, l'intérêt que cette question soulève va croissant dans tous les pays industrialisés. Les thèmes que vous allez aborder ont donné lieu, au cours des années 70, à de nombreux séminaires et congrès internationaux organisés par des associations professionnelles ou des organismes publics, notamment l'Organisation de coopération et de développement économiques.

Il importe de souligner que ce courant de discussion regroupe tous les individus ou groupes intéressés à divers degrés à l'évolution de la vie de l'entreprise : les chercheurs et les praticiens, les représentants du monde patronal et ceux du monde syndical. Les objectifs visés sont la découverte et la mise au point de moyens propres à améliorer la qualité de la vie au travail, compte tenu du fait que les méthodes de travail traditionnelles ne sont plus assumées de plein gré par l'ensemble des travailleurs d'aujourd'hui, y compris par ceux du secteur tertiaire.

Par ailleurs, c'est un mouvement qui présente un caractère général : il n'y a pas un pays industrialisé où ne se manifestent, à des degrés divers, des tentatives d'innovation ou des expériences en cours dans le domaine de l'organisation du travail. Dans beaucoup de pays se créent des commissions chargées de faire des recommandations à l'État sur des modalités de réforme de l'entreprise.

Le nouveau vocabulaire des relations industrielles : enrichissement des tâches, systèmes socio-techniques, groupes semi-autonomes ou autonomes, codétermination, cogestion, autogestion, témoigne de cette évolution et évoque un ensemble de concepts, voire de réalités qui ont l'allure d'un véritable programme de reconstruction sociale.

Pourquoi parler de reconstruction sociale ? Le développement auquel nous assistons n'offre-t-il pas, à bien des égards, un bilan tout à fait positif ? Qui serait porté à en douter à notre époque où les économies s'intercontinentalisent, où toutes les disciplines scientifiques repoussent sans cesse les frontières du savoir, où les niveaux de vie et d'éducation s'élèvent constamment ?

Mais il y a une ombre au tableau. En effet, divers groupes expriment leur mécontentement : les personnes âgées, les jeunes, les femmes, les

handicapés et d'autres encore. Bref, tout semble se passer comme si les sociétés industrialisées n'avaient pas encore su apprendre à vivre avec l'abondance, d'où les discordances et les contradictions que ces divers groupes expriment dans le but, semble-t-il, de revendiquer une certaine identité sociale, tout autant, sinon plus qu'une meilleure répartition des richesses.

Dès lors, nous sommes obligés de constater que le progrès économique et technologique conduit, d'une façon bien inégale, au progrès social et qu'en plus, il donne lieu à des bris plus ou moins importants dans les divers systèmes de rapports sociaux. Personne ne conteste plus aujourd'hui que nous vivons à une époque où les échelles de valeurs et les conventions sociales qui les accompagnent sont remises en question, phénomène que résumant en quelque sorte les divers mouvements de contestation que l'Amérique du Nord et l'Europe ont connus depuis les années 60.

Je n'ai pas à vous convaincre que les milieux de travail n'échappent pas à cette conjoncture historique. Le nouveau vocabulaire des relations industrielles dont nous parlions tout à l'heure ne cherche-t-il pas à exprimer la nécessité de renouveler progressivement les rapports sociaux dans l'entreprise ?

Le problème ainsi posé s'avère de taille et sa solution représente une lourde tâche pour ceux qui ont des responsabilités dans la gestion de la main-d'œuvre, car tout indique la nécessité de savoir innover à temps dans ce domaine.

La transformation de l'entreprise et du travail fait entrer les relations industrielles dans une ère nouvelle. La raison de ce fait est que cette transformation dépasse les conditions de travail au sens habituel du terme.

Ce sont, souhaitons-le, des bases nouvelles qui sont en voie d'être posées pour une meilleure coopération entre les partenaires. Cette coopération renouvelée dans le but de revigorer l'économie n'est pas sans soulever des difficultés relativement à la négociation collective.

Il s'agit là effectivement d'un des problèmes de fond qui commandent la transformation de l'entreprise et du travail et dont l'importance varie selon la culture de chaque société industrielle. Par ailleurs, il n'existe cependant pas encore de consensus, ni du côté patronal, ni du côté syndical, sur la nature de cette coopération, sur la forme qu'elle doit prendre, sur les domaines de décision où elle doit intervenir, sur les conséquences qu'elle va entraîner par rapport aux travailleurs et au fonctionnement de l'entreprise.

Bref, la mutation en cours dans l'entreprise sera faite d'un nouvel équilibre qui naîtra de la rencontre entre la négociation collective proprement dite et les besoins de coopération, compte tenu, bien sûr, de la

conjoncture économique et politique globale. Comment cette synthèse se présentera-t-elle éventuellement ? Les échanges de vues auxquels vous allez vous livrer au cours du présent Colloque vont certes marquer un jalon important dans l'étude de l'évolution de la vie sociale au sein de l'entreprise.

Je vous souhaite donc des travaux fructueux. Toutefois, je ne voudrais pas déclarer ce Colloque officiellement ouvert sans féliciter au préalable la direction de l'École de relations industrielles et les organisateurs de ce Xe colloque qui marque, d'une certaine façon, un anniversaire. Et cet anniversaire ne saurait passer sans qu'on évoque la mémoire de notre éminent collègue, le regretté professeur Jean-Réal Cardin. Mesdames et Messieurs, je vous remercie et je vous réitère mes vœux de succès dans la conduite des travaux de ce Xe colloque.

CONFÉRENCE JEAN-RÉAL CARDIN

LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE ET DU TRAVAIL DANS LES SOCIÉTÉS INDUSTRIALISÉES

Yves Delamotte

Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris

Ce n'est que depuis quelques années qu'on s'intéresse sérieusement, dans les pays industriels, à la possibilité de changer le contenu des tâches par des modifications dans l'organisation du travail. Sans doute Simone Weil avait déjà, avant la deuxième guerre, dénoncé les méfaits du taylorisme et la dureté de la condition ouvrière, et, au lendemain de la guerre, Georges Friedmann dans ses **Problèmes Humains du Machinisme Industriel** avait évoqué les possibilités d'élargissement des tâches. Mais il n'avait pas beaucoup insisté sur ces possibilités, comme s'il se rendait compte que l'industrie n'était pas encore prête à les prendre en considération. Quant à l'école des Relations Humaines, née de la célèbre enquête menée à Hawthorne, elle s'est surtout préoccupée d'améliorer les communications et la compréhension entre individus, et a insisté sur l'importance affective des petits groupes de travail, mais à aucun moment elle n'a cherché à agir sur l'organisation même du travail.

C'est autour des années soixante-dix que le tournant a été pris. Ce qu'il est convenu d'appeler des « expériences » ont été mises en œuvre, qui montraient le souci de rechercher de nouvelles formes d'organisation du travail, en dehors de la voie royale du taylorisme. Il est probable qu'à cette époque diverses grèves et autres signes d'insatisfaction ouvrière ont été perçus par des chefs d'entreprise comme une incitation à innover. Les difficultés de recrutement, le développement de l'absentéisme ont dû aussi contribuer à cette sensibilisation. Je ne m'étendrai pas sur les circonstances qui sont à l'origine de ce mouvement. Je chercherai tout d'abord à rassembler quelques données de fait sur le contenu, l'étendue et la portée des expériences. Je chercherai ensuite, en examinant non plus les expériences en elles-mêmes, mais leur contexte institutionnel, économique, socio-culturel à expliquer pourquoi ces expériences se heurtent à des obstacles et en même temps annoncent des changements probablement inéluctables, quoique encore difficiles à imaginer.

I — LES « EXPÉRIENCES » : CONTENU ET ÉTENDUE

1) Les expériences, quelle que soit leur diversité, procèdent de deux courants de pensée. Selon l'un de ces courants, auquel on peut associer le nom de Frederick Herzberg, les emplois peuvent être « enrichis » par l'intégration de nouvelles tâches. Cet enrichissement peut conduire à confier à une seule personne l'assemblage d'un produit entier, dont elle pourra contrôler le fonctionnement et la qualité. L'action porte sur les tâches individuelles ; elle est définie par ceux qui peuvent avoir une vue d'ensemble du processus de production : managers, ingénieurs, organisateurs. Cette école conserve du taylorisme la distinction entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent, et l'individualisation des postes de travail. Elle s'en écarte dans la mesure où elle ne cherche plus à fragmenter les tâches, mais à les élargir.

D'une tout autre portée me semble le mouvement de pensée, né des travaux de l'Institut Tavistock de Londres. Là ce n'est plus l'individu qui est privilégié mais le groupe, et on découvre les ressources du groupe. Il est mieux armé pour faire face aux aléas de l'environnement ; il peut organiser et planifier son travail et répartir librement les tâches entre ses membres. Une telle conception du groupe est différente de celle qui s'exprime à travers l'école des Relations Humaines. Il ne s'agit plus là de satisfaire les besoins affectifs, ou les « sentiments sociaux » des individus. La satisfaction de l'individu vient de ce qu'il est aidé à tenir un rôle « occupationnel » par les autres membres du groupe ; ce qu'on pourrait appeler une « solidarité technique » est ressentie dans l'exécution du travail.

2) Il serait difficile et hasardeux de chercher à mesurer l'ampleur du mouvement qui procède de ces deux sources. Dans certains pays comme la Suède on recense des centaines d'expériences, et le patronat suédois a joué un rôle actif dans leur diffusion. Au Danemark, autre pays scandinave (où je viens de passer 3 semaines dans le cadre d'une mission au B.I.T.), on ne signale que de rares expériences, et en Norvège la grande période est passée. En Italie, seules quelques grandes entreprises telles qu'Olivetti, Fiat, Italsider, ont pris l'initiative de changements, parfois très novateurs, dans l'organisation du travail. En Allemagne Fédérale, diverses expériences sont aidées financièrement par l'État dans le cadre d'un vaste programme d'Humanisation du Travail. En U.R.S.S., on développe activement le système des brigades, qui paraît plus un nouvel avatar de l'émulation socialiste qu'un effort délibéré pour agir sur l'organisation du travail. Vous connaissez mieux que moi la situation aux États-Unis et au Canada. Un tableau d'ensemble couvrant la plupart des pays industrialisés, avec des monographies intéressantes, vient d'être publié par le B.I.T. sous le titre « **Les nouvelles formes d'organisation du Travail** ».

3) En France une enquête menée en 1979 par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) a permis de

décèler un peu plus de 300 établissements dans lesquels se déroule une expérience de réorganisation du travail. Près de 90% de ces établissements sont situés dans le secteur secondaire. La branche « construction de matériel électrique » vient nettement en tête, suivie du « matériel mécanique ». Les expériences sont plus fréquentes dans les grands que dans les petits établissements. Qu'il s'agisse d'élargissement des tâches ou de groupes semi-autonomes, ces expériences sont rarement décidées pour répondre à une pression ou revendication directe des salariés ; c'est la direction qui choisit de s'engager dans cette voie, souvent pour introduire plus de souplesse dans l'appareil de production et pour mieux s'adapter à l'évolution du marché. Quant aux résultats des expériences, ils doivent, selon l'ANACT, être interprétés avec prudence. Sans doute, sur le plan de la productivité, de la qualité du produit, les résultats semblent dans l'ensemble positifs. La qualification des salariés concernés s'élève, et ils apprécient un travail plus intéressant et plus autonome. Mais, d'un autre côté, la charge mentale peut s'accroître, des tensions surgir au sein des groupes, et l'expérience peut poser des problèmes aux contremaîtres, et aux syndicats. Je n'insisterai pas sur les difficultés inhérentes à ces changements et j'arrêterai ici cette promenade à travers le monde industriel, d'où je retire l'impression d'un développement inégal, avec des avancées et parfois des reculs. J'en viens à la portée de ces expériences.

II — LA PORTÉE DE CES EXPÉRIENCES

Rares sont les actions qui traduisent un effort de conception de l'usine et du travail absolument nouvelle. L'exemple de l'usine de Kalmar, de la société Volvo, est le plus souvent cité. Si je m'en tiens aux expériences plus courantes, que j'ai pu observer dans divers pays, quelques indications me paraissent s'en dégager.

1) Tout d'abord il y a des industries qui ne se sentent pas directement concernées par ces expériences. Dans l'industrie textile les problèmes majeurs ne sont pas la monotonie des tâches et leur déqualification, mais plutôt le bruit, la chaleur, l'humidité, la poussière... Les actions préventives doivent tendre à éliminer ou atténuer ces nuisances, et à accroître la sécurité du travail. Tout cela n'empêche pas qu'on trouve des expériences dans le textile ; mais elles y sont relativement moins nombreuses que dans d'autres branches et ne paraissent pas répondre à des besoins prioritaires. Dans d'autres activités que le textile, où le travail est naturellement varié et qualifié, et où une certaine liberté est laissée à l'ouvrier dans l'organisation de son travail, le besoin d'« expériences » ne se fait pas non plus sentir. Il en est de même, semble-t-il, dans les industries utilisant des processus continus.

2) Beaucoup d'expériences ne concernent qu'une petite proportion du personnel d'un établissement. Cela tient à ce que la direction veut procéder prudemment, « expérimentalement », et pouvoir, si besoin est,

arrêter l'opération et revenir à la situation antérieure. C'est aussi le cas si la direction décide de ne faire appel qu'aux seuls volontaires. Cette limitation délibérée de l'expérience entraîne deux conséquences. D'abord, et c'est bien évident, sa portée est moindre puisqu'elle ne concerne qu'une fraction du personnel. Ensuite et surtout, l'expérience risque de perdre toute chance de diffusion ; elle reste « encapsulée » dans un coin de l'atelier, comme une curiosité qu'on montre aux visiteurs. Tôt ou tard, elle est condamnée à disparaître.

3) Car, et c'est mon troisième point, il y a une fragilité de ces expériences, même lorsqu'elles portent sur l'ensemble d'une unité de production. La fragilité peut avoir plusieurs causes. L'une est bien connue et tient au fait que ces opérations sont souvent liées aux convictions, au talent et aux initiatives du directeur de l'établissement. Il considère les changements introduits comme son œuvre et il en est fier. Mais s'il est remplacé à la tête de l'usine, son successeur ne se sentira pas autant impliqué dans la situation qu'il trouve et où il voit la marque de l'ancien directeur. Et si la direction générale lui a assigné des objectifs précis comme d'accroître la rentabilité de l'usine, c'est à la réalisation de ces objectifs qu'il consacrera ses forces, sans égard pour l'expérience lancée par son prédécesseur. La fragilité peut aussi tenir à des changements dans les techniques utilisées qui rendent caduques les formes antérieures d'organisation du travail, et aussi à des changements dans le personnel. Pour les anciens, l'expérience avait pu constituer un progrès ; pour les nouveaux, qui n'ont pas connu la situation antérieure, le travail ne semble pas nécessairement stimulant ou varié. Enfin il semble que les expériences deviennent particulièrement vulnérables lorsque surgissent des incidents ou difficultés techniques ou économiques propres à l'établissement. Ce pourra être le prétexte tout trouvé pour revenir aux errements traditionnels, ressentis comme plus sécurisants. Toutes ces considérations expliquent que certaines expériences, dont on avait beaucoup parlé un moment, ne sont plus aujourd'hui qu'un souvenir.

4) J'en arrive à mon quatrième et dernier point. Si ces expériences sont si vulnérables, cela tient peut-être aussi à ce que beaucoup d'entre elles ne sont portées que par la seule direction, et que le personnel concerné ne s'y engage pas au point de vouloir les défendre à tout prix. On touche là au problème de la **portée réelle** de ces opérations. Sans doute c'est un progrès pour une ouvrière de monter à elle seule tout un appareil électro-ménager, au lieu de répéter toute la journée sur une ligne de montage les mêmes gestes à un rythme accéléré. Mais il n'en reste pas moins que des objectifs précis de production lui sont imposés, qu'elle reste rivée toute la journée à son poste de travail, et que les journées se succèdent consacrées à la même cafetière ou à la même cocotte-minute. Par rapport à la situation antérieure, il peut y avoir un progrès, notamment si l'expérience s'est accompagnée d'un effort de

formation, d'une élévation des classifications et des salaires. Mais ce progrès se réalise au sein d'une situation qui reste caractéristique de la classe ouvrière : peu de liberté sur les lieux de travail, peu de contacts avec l'extérieur, une discipline stricte, un travail continu dont la cadence reste fixée autoritairement... S'il y a progrès, il faut bien convenir qu'il est relatif et ne remet pas en question les inégalités fondamentales qui existent au sein des entreprises, comme au sein de la société. Toutes ces observations, trop schématiques et qui devraient être nuancées selon l'expérience considérée, portent sur les « expériences » elles-mêmes, leur origine, leur fragilité, et leur portée. Je voudrais maintenant aborder la question du **contexte** dans lequel se développent ces actions.

III — LE CONTEXTE

C'est un mot assez vague et général. Pour essayer d'ordonner la réflexion, il me semble que l'on peut distinguer parmi les composantes pertinentes du contexte, 1) l'orientation du mouvement ouvrier national ; 2) les convictions et les valeurs des hommes d'entreprise ; 3) les institutions et 4) l'économie.

1) L'idéologie des mouvements ouvriers nationaux influence évidemment la façon dont ces changements sont perçus. Dans les pays scandinaves le mouvement ouvrier est uni, politiquement puissant, et est partisan d'une évolution sociale lente et régulière. Le sentiment de l'unité nationale est plus fort que le sentiment du conflit de classe. L'idée que des changements organisationnels puissent à la fois accroître la productivité des entreprises et la satisfaction du travailleur est couramment admise. En France, au contraire, les principaux syndicats sont dominés par une idéologie de rupture ; dans cette optique, seuls des changements radicaux, provoqués par la victoire politique du prolétariat, sont susceptibles d'apporter de vraies solutions aux problèmes du travail, étant entendu toutefois que cette espérance ne dispense pas d'exercer de façon permanente une pression sur les employeurs, et que cette pression peut entraîner des améliorations, qui seront présentées comme des « conquêtes ouvrières » arrachées au patronat. Dans un tel contexte toutes les initiatives des employeurs sont suspectes ; en particulier les fameuses « expériences » de réorganisation du travail ne sont que des façons plus subtiles et modernes d'exploiter les travailleurs. Les employeurs français savent bien que leurs expériences seront d'autant plus crédibles du côté des travailleurs qu'elles sont présentées comme des initiatives modestes et économiques, et ils se gardent bien de les placer sous la bannière de la « démocratie industrielle », qui laisse trop espérer. Aux États-Unis et au Canada, l'influence marxiste sur le mouvement ouvrier n'est pas très sensible ; mais n'est-ce pas aussi une forme d'idéologie que la croyance dans les vertus exclusives de la négociation collective ? Si les expériences de réorganisation ont été mal accueillies par les syndicats d'Amérique du Nord, c'est sans doute qu'ils y voyaient

une menace pour la négociation collective. Celle-ci repose sur la claire opposition des intérêts en présence ; en outre le contrat collectif américain est fondé sur une claire définition des emplois ; c'est à un emploi (un **job**) bien défini que seront rattachés les salaires et les classifications ; c'est sur l'échiquier de ces jobs bien définis que seront organisés, en fonction de l'ancienneté, les mouvements d'un job à l'autre, en cas de promotion, de transfert, de réduction des effectifs. Or les expériences de réorganisation du travail tendent à brouiller la distinction claire entre les emplois sur laquelle se fondent la stratégie syndicale et les règles posées dans le contrat collectif.

2) Le contexte c'est aussi les convictions et les valeurs de tous ceux qui acceptent des responsabilités dans les entreprises. Sans doute il est de bon ton de s'intéresser aux expériences, et beaucoup de managers européens ont fait le pèlerinage de Kalmar, en Suède. Mais combien y croient vraiment. Je me souviens d'un entretien que j'ai eu, en 1978, avec des ingénieurs d'une usine de construction automobile en Allemagne Fédérale. Je venais de visiter l'usine, où est installée une ligne de montage des plus classiques, et je leur demandais ce qu'ils pensaient des expériences menées chez Volvo. Ils ne m'ont pas caché qu'ils ne se sentaient pas concernés, et qu'à leurs yeux Volvo cherchait surtout à soigner son image de marque et sa publicité. Ils étaient sincères, ces ingénieurs allemands ; ils pensaient que l'organisation du travail qu'ils avaient instituée était la plus productive, et j'avoue qu'après avoir observé l'intensité et la rapidité du travail des jeunes ouvriers et ouvrières sur la ligne de montage, je comprenais leur conviction et j'en venais à douter que les ouvriers suédois que j'avais vus travailler à un rythme plus lent à Kalmar aient la même productivité (même si on nous explique parfois que le travail à la chaîne est une cause de perte de temps).

C'est le lieu de rappeler d'ailleurs, que la formation des ingénieurs et des organisateurs reste, dans l'ensemble, assez classique et d'inspiration taylorienne. Une des forces de l'organisation traditionnelle est qu'elle repose sur un corpus de connaissances qui peut être formalisé, enseigné et transmis. Il y a un savoir-faire des organisateurs « traditionnels », savoir-faire qui peut être entériné par des diplômes, et qui prouve son efficacité de façon concrète et évidente. Il existe des manuels d'organisation. Je n'ai pas encore vu de manuels ou de guides destinés à ceux qui voudraient innover en la matière.

3) Le contexte c'est aussi naturellement le contexte économique, caractérisé aujourd'hui par l'inflation, le chômage, et l'inquiétude pour l'avenir. Sans doute de bons esprits expliquent parfois que l'enrichissement des tâches contribue à résoudre les problèmes d'emploi, parce que beaucoup de jeunes préfèrent rester chômeurs que d'accepter des emplois monotones et pénibles. Cette vision des choses est peut-être théoriquement juste, mais je doute qu'elle suffise à déclencher des décisions dans

les entreprises. Celles-ci sont probablement beaucoup plus disposées à améliorer la qualité des emplois offerts, lorsqu'elles se font concurrence pour attirer une main-d'œuvre rare. Lorsque les demandeurs d'emploi abondent, un tel effort ne paraît plus aussi nécessaire. Et, pour ceux qui détiennent déjà un emploi, on sera tenté d'estimer qu'ils ont déjà beaucoup de chance et que ce n'est pas la peine d'en faire plus et de chercher encore à améliorer la qualité de ces emplois.

Le développement du chômage peut avoir encore une autre incidence sur la propension à engager des opérations de réorganisation du travail, dans la mesure où ces opérations peuvent s'accompagner d'un accroissement de la productivité. Les auteurs du chapitre consacré à la Scandinavie dans l'ouvrage qui vient d'être publié par le B.I.T. indiquent qu'au Danemark le chômage de la population active est passé de 5,1 % en 1974 à 10,8 % en 1978 ; ils mentionnent plus loin que dans une entreprise danoise, une expérience commencée en 1973 a permis de réduire le personnel de plus de 200 ouvriers. Il est facile d'imaginer la réaction des ouvriers danois lorsqu'ils rapprochent ces données. Et on comprend qu'en Europe actuellement ce sont surtout les modes d'amélioration des conditions de travail qui peuvent créer des emplois, qui aient la faveur des syndicats, par exemple la réduction de la durée de la semaine de travail.

4) Enfin le contexte c'est l'action des gouvernements et des instances publiques. Action de sensibilisation d'abord : il s'agit de convaincre les chefs d'entreprise de la nécessité d'améliorer la qualité des emplois et de s'orienter dans la voie de la « démocratie industrielle ». Toute une littérature, émanant de ces centres publics, s'est constituée, avec en particulier des descriptions des expériences et de leurs heureux résultats (notamment accroissement de la productivité et réduction de l'absentéisme) ; il est difficile d'en évaluer l'efficacité. Quelquefois l'initiative prend une forme moins académique et des prêts ou subventions sont accordés par l'État aux entreprises qui ont soumis des projets intéressants d'amélioration des conditions de travail ; des fonds spéciaux ont été institués à cette fin aux Pays-Bas et en France. Mais il est patent que les projets présentés portent en général sur l'environnement physique de travail et très rarement sur l'organisation du travail. Dans le pays européen qui a sans doute défini la politique la plus avancée d'amélioration des conditions de travail (le Danemark), les questions d'organisation du travail ne tiennent encore qu'une place mineure.

IV — L'AVENIR

Toutes les considérations que je viens de vous soumettre sont pessimistes, j'en conviens. J'ai souligné la vulnérabilité et la précarité des « expériences », et leur portée souvent limitée (mais je répète qu'il faudrait nuancer les jugements selon chaque expérience considérée). J'ai

évoqué un contexte qui ne paraît pas particulièrement propice à leur développement. Est-ce à dire qu'il n'y a rien à attendre de l'avenir et que dans vingt ans les usines offriront toujours le même spectacle d'un travail organisé selon les principes de Taylor ? Ce n'est pas sûr, et sans tomber dans le prophétisme, je voudrais au moins, pour conclure, mentionner quelques facteurs de changement.

1) Tout d'abord il paraît acquis que les entreprises ressentiront de façon de plus en plus pressante la nécessité d'imaginer des modes souples de production, qui permettent une adaptation rapide à l'évolution de la demande et des marchés. La concurrence accrue des nouveaux pays industriels du Sud-Est Asiatique et d'ailleurs, et l'accélération des variations du niveau de la demande seront les principales causes de cette turbulence de l'environnement. Récemment les usines Ford installées en R.F.A. ont enregistré une diminution rapide de la demande des plus gros modèles, consommateurs d'essence, et une augmentation de la demande du plus petit modèle, la Fiesta. Les lignes de montage ont dû être complètement repensées, ce qui a entraîné une réduction de l'activité pendant quelques semaines. L'inconvénience de la rigidité des modes de production s'est fait sentir dans cette circonstance.

2) Le second facteur est à rechercher dans les caractéristiques de la force de travail. Les jeunes travailleurs des pays industriels auront un niveau d'éducation toujours plus élevé. Ils seront de moins en moins disposés à accepter n'importe quel type de travail, du moment qu'il procure un revenu. Ils attendront de leur emploi qu'il leur apporte des satisfactions intrinsèques, tant sur le plan du contenu des tâches que des relations humaines avec leurs chefs et leurs camarades. Ils voudront disposer d'une certaine liberté dans l'organisation de leur travail, dans l'arrangement de leur temps de travail et de loisir. Ces attentes des jeunes travailleurs exerceront sur les employeurs une pression qui les conduira à promouvoir des politiques du personnel qui autoriseront l'individualisation des choix. Une telle tendance est déjà visible en ce qui concerne les périodes de congés et de vacances, et les horaires de travail. Dans le même ordre d'idées, on peut présumer que les inégalités au sein de l'entreprise, comme au sein de la société, seront de moins en moins acceptées. Déjà la politique de mensualisation des travailleurs manuels a amorcé une assimilation des ouvriers aux employés, sur le plan des modes de rémunération et du statut juridique ; il reste à la poursuivre sur le plan du contenu et des conditions de travail. Cette pression des travailleurs tendra peut-être aussi à une plus égale répartition du pouvoir dans l'entreprise. Les expériences d'organisation sont nées de l'initiative des employeurs, et ne font que concrétiser leur pouvoir d'organisation. Est-il illusoire de penser que les travailleurs eux-mêmes pourraient un jour définir leurs modes de travail ? C'est dans cette direction que s'est engagée la réflexion des syndicats italiens. C'est

ce que vise la C.F.D.T. française lorsqu'elle met l'accent sur la nécessité pour les travailleurs de pouvoir s'exprimer sur les lieux de travail.

3) En troisième et dernier lieu, il me paraît pouvoir évoquer les changements dans les façons de penser, les changements socio-culturels qui peuvent être observés déjà chez les chefs d'entreprise et autres managers. L'idée de choix possibles en matière d'organisation du travail, illustrée par les travaux de l'Institut Tavistock, est maintenant largement acceptée, même si on n'en tire pas encore toutes les conséquences pratiques. L'idée qu'on peut maîtriser l'évolution des techniques, dans un sens qui tienne compte des aspirations des hommes, se répand de plus en plus ; on ne raisonne plus comme on le faisait il y a 20 ans en termes de « conséquences des changements techniques » ; on adopte une vue plus volontariste, moins passive et moins résignée.

Ainsi l'évolution de la situation économique et des techniques, les changements dans les attentes des travailleurs et les façons de penser des managers laissent présager des changements dans le contenu et l'organisation du travail. Les « expériences » en cours, bien qu'elles soient souvent partielles, précaires et d'une portée limitée, annoncent ces changements, sans permettre toutefois de les prévoir avec précision. Ce que l'on peut prévoir avec certitude, c'est que certaines formes de travail bientôt ne seront plus admises. Faisons confiance à l'imagination et à la créativité de tous les hommes qui travaillent dans les entreprises pour en trouver de nouvelles.

ATELIER :

ENRICHISSEMENT ET ÉLARGISSEMENT DES TÂCHES

Catherine Oliva

Reviseur, Secrétariat d'État, Gouvernement fédéral

L'expérience de qualité de vie au travail (Q.V.T.), « parrainée » en quelque sorte par le Conseil du Trésor, a débuté au printemps 1976 et a pris une forme concrète dans notre section en automne de cette même année.

Les premières réactions furent incertaines, étant donné le manque de réflexion en commun, de participation sur un plan de stricte égalité et d'un certain effacement au profit du dynamisme collectif. On en était au stade de la petite école du maître et des élèves ; on parlait beaucoup, bien sûr, mais les paroles continuaient à avoir un poids proportionnel au rang hiérarchique de celui qui les avait prononcées. En outre, régnaient dans la section des malaises et des tensions principalement dus à des problèmes de personnalité. Certains membres de la section virent dans cette expérience l'occasion rêvée de se débarrasser de ces problèmes internes et de sortir de cette pyramide hiérarchique typique de la fonction publique... même si, au fond, on demandait à des néophytes d'édifier, en deux heures de réflexion, un système qui devait être supérieur au régime préexistant et qui devait exploiter au maximum les ressources de la Q.V.T.

Ayant eu carte blanche, ils essayèrent donc plusieurs formules qui, très vite, se révélèrent insatisfaisantes à tous les égards ; les plus agressifs s'imposèrent et les autres, par timidité ou par pudeur, s'inclinèrent. Après des mois de tâtonnement, notre « massacre de la Saint-Valentin » (une réunion de deux jours, dirigée par notre consultant) nous permit de tirer certaines conclusions d'où devait naître une nouvelle formule qui, depuis, a subi de nombreuses modifications de détails, mais dont l'essentiel devait demeurer jusqu'en janvier.

1978, DATE OFFICIELLE DE L'« EXPIRATION » DE LA Q.V.T. EN TANT QU'EXPÉRIENCE

Grâce à ces nouvelles règles, la section pouvait fonctionner dans un régime démocratique et autogéré qui permettait au groupe de s'épanouir en s'essayant à des tâches nouvelles, en participant à toutes les décisions, en se sentant entièrement responsable de la bonne marche de la section, des relations avec le reste du Bureau des Traductions et avec les

clients, et, enfin, en étant traité comme des adultes faisant preuve de conscience professionnelle et d'amour de leur travail.

Ces nouvelles mesures peuvent se décrire comme suit :

a) LE LEADERSHIP

Le président est élu — sa nomination est révocable. Il fait office de personne-ressource opérationnelle et de porte-parole auprès du client et de notre Direction.

b) LA TRADUCTION

Le groupe ayant dès le début ressenti ce que pouvait avoir d'artificiel la distinction traditionnelle entre traducteur et réviseur, avait supprimé les modules et s'était acheminé sur la voie d'une fusion de ces activités. Aujourd'hui, ce sont les compétences, non pas officielles, mais reconnues par le groupe qui font que celui-ci traduit et que celui-là révise, mais les tâches sont souvent interchangeable et il peut arriver qu'un TR-1 revoie la traduction d'un TR-3. Le président traduit, et révise, au même titre que ses camarades.

c) L'ÉVALUATION

L'évaluation est faite par le groupe, et non par le TR-4 comme cela était en fait le cas auparavant. Le travail du traducteur est apprécié par tous ceux qui l'ont révisé et celui du réviseur par tous les traducteurs qui ont travaillé avec lui. En ce qui concerne la CR, son évaluation est faite par le président assisté de deux ou trois TR et par les dactylos.

d) LE RECRUTEMENT

Au cours de ces derniers mois, plusieurs TR ont été recrutés et plusieurs autres l'auraient été sans la résistance de la hiérarchie traditionnelle du Bureau. Les candidats ont passé une entrevue et un examen écrit au cours duquel le président jouait le rôle d'observateur.

e) LIBERTÉ D'HORAIRES

Certains ont pensé qu'il s'agissait là d'un synonyme de la Q.V.T. et de fait, les premiers mois de l'expérience ont semblé justifier cette impression. Peu à peu, il est cependant apparu que cet élément, pour ne pas être négligeable, ne jouait qu'un rôle secondaire à la section des Musées. Cette liberté des horaires est devenue un instrument, et non une fin en soi.

f) RELATIONS AVEC LES SYNDICATS

La succession de représentants syndicaux a sans doute contribué à l'impression de malaise des QVTistes devant le rôle joué par les syndicats. Ceux-ci ont vraisemblablement une attitude positive à l'égard de la Q.V.T. (cela est certain dans le cas du dernier représentant en date), mais la section a souvent eu l'impression qu'on négociait « par-dessus sa

tête ». Peut-être était-ce pour son bien. Toujours est-il que le rôle des syndicats n'a pas été perçu comme déterminant.

g) CONTACTS AVEC LE CLIENT

Devenus déplorablement à la fin de 1976, ils se sont largement améliorés lorsque le client a compris que Q.V.T. n'était pas synonyme d'anarchie et qu'il a constaté que le travail se faisait, que sa qualité avait tendance à s'améliorer et que les traducteurs constituaient un groupe soucieux de livrer un produit qui leur fasse honneur et non une collection d'individus indifférents à tout ce qui n'était pas directement le fruit de leur travail personnel.

h) CONTACTS AVEC LA HIÉRARCHIE

Il est difficile de se faire une opinion sur la nature exacte de ces contacts car, pendant très longtemps, le Comité d'animation (division, membres de l'équipe, membres du personnel et du syndicat) a servi d'écran entre les sections vivant l'expérience de la Q.V.T. et les structures traditionnelles du Bureau. Malgré sa participation mensuelle aux réunions de division (où tout se passe comme si la Q.V.T. n'existait pas), le président hésite à définir l'attitude de la hiérarchie : Indifférence amusée ? Hostilité larvée... Toujours est-il que les QVTistes se sont presque toujours estimés incompris et « marqués d'une croix »... la brebis noire...

EN RÉSUMÉ :

Il faut se hâter de souligner que notre définition de la Q.V.T. n'est pas nécessairement valable pour toute expérience du même type. On peut même dire que par-delà certaines contraintes évidentes (collégialité, participation, etc.), ce qui frappe le plus c'est le caractère éminemment individuel d'une telle expérience. Ce qui est vérité aux Musées ne l'est pas toujours autre part, et vice versa, mais nous pouvons malgré tout observer certaines constantes.

Collégialité : les membres du groupe participent à la prise de décision sur un plan d'égalité absolue. Cette participation se manifeste comme on l'a vu, dans divers domaines : organisation du travail, évaluation des membres du groupe, sélection des nouveaux membres, choix du « leader », etc.

Démagogie, certains ont-ils clamé bien haut ; système démocratique mais inefficace, ont dit les sceptiques un peu mieux intentionnés. De fait, tout n'a pas immédiatement fonctionné à la perfection, et bien des progrès restent encore à faire, mais il n'en reste pas moins que sur à peu près tous les plans, la situation actuelle peut être favorablement comparée à celle qu'elle était avant le début de l'expérience.

ATELIER :

GROUPES SEMI-AUTONOMES DE PRODUCTION

Michel Brossard, professeur
École de Relations Industrielles
Université de Montréal

Cet après-midi, nos invités vont nous parler d'un cas particulier des expériences de groupes semi-autonomes de production. En guise d'introduction à cet atelier, j'aimerais vous présenter les conclusions de trois rapports récents portant sur les nouvelles formes d'organisation du travail. Ils ont été choisis parce qu'ils s'appuient sur l'analyse d'un grand nombre de cas et qu'ils accordent, parmi eux, une importance prépondérante aux groupes de travail semi-autonomes. Le premier a été réalisé par John L. Burbidge en 1975 à partir de plus de 400 groupes semi-autonomes de 32 pays¹. Le second a été publié la même année par la confédération patronale suédoise et porte sur 500 expériences qui se déroulent dans ce pays². Plus près de nous, le troisième a été réalisé l'année dernière par Paul Goodman et Edward Lawler III sur 25 expériences de modifications de l'organisation du travail introduites aux États-Unis depuis 1970³.

Une dizaine de conclusions contenues dans ces rapports sur les implications et les effets des expériences de groupes semi-autonomes seront présentées. Elles seront illustrées, en majorité, par des expériences réalisées actuellement dans le contexte canadien, soit en Ontario⁴ ou au Québec au Centre de produits congelés de la Cie Steinberg.

-
1. Burbidge, J.L., *Final Report on a study of the effects of group production methods on the humanisation of work...* prepared at the completion of a study executed under contract to the International Labour Office by the International Center for Advanced Technical and Vocational Training (Turin, 1975).
 2. S.A.F., *Job Reform in Sweden: conclusions from 500 shop floor projects*, Stockholm, 1975, 131 p.
 3. Goodman, Paul S., Lawler III, Edward E., États-Unis, dans *Les nouvelles formes d'organisation du travail*, Bureau International du Travail, Genève, 1979.
 4. Les Informations sont tirées du rapport suivant : Ontario, Ministry of Labour, *An Inventory of Innovative work arrangements In Ontario*, sept. 1978. Ce rapport porte sur 29 cas dont 8 expériences de groupes semi-autonomes de production : Canadian General Electric (Peterborough), une entreprise de production de céréale (qui désire garder l'anonymat), the Group at Cox (Stoney Creek), Inco Metals (Sudbury), McMillan-Blodel (Thunder Bay), Petrosar (Sarnia), Shell Canada (Sarnia), Union Carbide (Sarnia).

A. LES IMPLICATIONS DES EXPÉRIENCES DE GROUPES SEMI-AUTONOMES DE PRODUCTION

1. Degré d'autonomie des groupes

Un G.S.A. (groupe semi-autonome) réunit un certain nombre de travailleurs (généralement moins de 15 personnes) qui organisent eux-mêmes le travail qui leur est confié en le répartissant librement entre eux. Ces modalités caractérisent tous les G.S.A., mais à des degrés divers cependant et ce, à un double point de vue. Tout d'abord, ils ne possèdent pas tous le même degré d'autonomie face à la hiérarchie de l'entreprise. Certains fonctionnent sans responsable hiérarchique ; d'autres, au contraire, agissent sous la supervision d'un contremaître. La fonction de celui-ci est, on le verra plus loin, modifiée toutefois dans cette forme d'organisation du travail. Ensuite, ils n'ont pas la même autonomie face aux divers champs d'activité de l'entreprise. Ils exercent, le plus souvent, leur autonomie dans un champ défini d'activité, comme la production, dans une entreprise industrielle. Cependant, certaines entreprises permettent aux G.S.A. d'étendre leur autonomie à des fonctions considérées traditionnellement comme extérieures à leur champ d'activité. En Suède, les G.S.A. évoluent en ce sens dans certains secteurs industriels. Parfois, l'étendue du champ d'activité est telle que les G.S.A. sont définis comme une usine dans l'usine⁵.

2. Les modes de réaménagement des tâches

La création de G.S.A. est toujours accompagnée d'un réaménagement du travail. À cet égard, deux situations peuvent être distinguées. La première est celle où le mode de découpage des activités est modifié, transformant ainsi la nature des différentes phases d'un processus de production. Même peu nombreuses, les expériences de ce type sont parmi les plus connues. Que l'on songe, par exemple, à celles de l'établissement de la Cie Volvo à Kalmar et de la Cie Saab-Scania à Sodertälje où ont été introduits des changements majeurs au système de montage des moteurs d'automobile, dans le premier cas, et de camion, dans le second. La deuxième est celle où le mode de découpage n'est pas modifié mais seulement le rapport entre les ouvriers et leur travail. Cette modalité consiste à augmenter la valeur du travail pour l'ensemble du groupe en lui permettant d'accomplir des tâches jugées valorisantes. Amorcée à partir des activités de production proprement dite, la valorisation est souvent recherchée en ajoutant au travail du groupe des activités d'entretien et, parfois, de contrôle de la qualité. Ces expériences font reposer la valorisation sur la rotation des postes. Les membres du groupe passent d'une tâche ou d'un poste à l'autre et finissent par connaître le fonctionnement global du champ d'activité dont ils ont, collectivement, la responsabilité. Présente dans tous les établissements

5. S.A.F., *Job Reform In Sweden*, chap. 3.

de la province voisine où se déroulent des expériences de groupes semi-autonomes, la rotation caractérise aussi celle du Centre des produits congelés de Steinberg. En effet les membres du groupe se sont imposés l'obligation de faire la rotation sur les six postes de l'atelier.

3. Modifications du système de décision dans l'entreprise

La création de G.S.A. modifie le processus de décision dans l'entreprise, principalement en ce qui touche directement à l'exécution du travail. Il arrive cependant que le processus soit modifié à propos du règlement de questions qui dépassent ce cadre. L'analyse des expériences montre que le groupe possède les plus grands pouvoirs relativement à la répartition des tâches entre les membres. Cependant ses attributions peuvent comprendre aussi la détermination du moment des pauses, la répartition du temps supplémentaire et même le plan général d'exécution du travail (comme à l'établissement de la Canadian General Electric à Peterborough). Ceux-ci constituent autant de pouvoirs qui transforment le rapport traditionnel des ouvriers à l'autorité. D'ailleurs le fonctionnement des groupes comprenant un représentant hiérarchique, nommé coordonnateur, révèle une modification substantielle de la fonction du contremaître. En effet, par rapport à l'organisation classique, les G.S.A. constituent, pour les ouvriers, le passage d'une contrainte d'obéissance (se conformer aux directives transmises par la maîtrise) à une contrainte de production (le groupe reçoit la contrainte de produire)⁶. Aussi dans une telle situation, le contremaître voit son rôle se transformer plutôt en animateur de production.

Les attributions des G.S.A. peuvent s'étendre à des questions relevant dans l'organisation classique aux services fonctionnels, voire à la direction du personnel. Par exemple, dans une des entreprises ontariennes, les travailleurs ont, par le biais de représentants élus, la décision finale dans tout cas d'appel en matière de congédiement⁷. Le G.S.A. du Centre des produits congelés de Steinberg offre un bel exemple de l'appropriation progressive par le groupe de plusieurs éléments de sa situation. L'équipe exerce en effet un pouvoir de décision quant à l'adjonction d'un membre au groupe, à la sélection et l'entraînement du nouvel arrivé, à la cédule de travail, au contrôle de l'absentéisme, aux normes de discipline, à la mise sur pied d'un système d'évaluation du rendement, aux normes de travail...

Le processus de décision implique souvent, pour le G.S.A., la tenue de réunions ou d'assemblées générales (c'est le cas du G.S.A. du Centre de produits congelés de Steinberg) afin de discuter et d'établir collectivement les normes de fonctionnement. Une recherche française sur les

6. Borzeix, A., Chave, D., *Réorganisation du travail et dynamique des conflits*, C.N.A.M., Paris, 1975.

7. Il s'agit de l'entreprise The Group at Cox.

réunions tenues pendant plus de trois ans par des G.S.A. d'une entreprise située en France montre qu'elles constituent un lieu important où les rôles réciproques des membres s'ajustent et se construisent. Elle révèle, malgré l'importance relativement faible de ce type de question, le souci d'une réduction de la distance sociale entre les exécutants et la maîtrise ou la hiérarchie⁸.

4. La formation

La création de G.S.A. est souvent accompagnée d'un renforcement de la formation. Caractérisant surtout les expériences ayant pour cadre un nouvel établissement, la formation vise, soit à améliorer la qualification professionnelle des ouvriers, pour leur permettre d'occuper tous les postes d'un atelier, soit à leur apprendre les modalités du travail en équipe. Des expériences montrent que ce dernier aspect de la formation a été pris en compte grâce à la demande expresse des ouvriers. C'est notamment le cas chez Steinberg dont les travailleurs ont réclamé, devant les difficultés rencontrées quant au fonctionnement du groupe au début de l'implantation de l'exercice, la présence d'un conseiller en relations humaines pour leur inculquer les techniques des réunions, de la communication en équipe... Dans quelques cas, plus rares, la formation ne peut être contenue dans ces limites : elle s'étend à l'acquisition des connaissances qui débordent la réalisation stricte du travail. Ainsi, dans certaines entreprises, la direction patronale a été amenée à instaurer un nouveau cycle de formation sur le produit et sa fabrication⁹ et dans d'autres, a organisé des cours de science économique pour permettre au personnel de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise¹⁰.

5. La consultation

Plusieurs expériences sont introduites avec le concours de spécialistes, la plupart du temps extérieurs à l'entreprise. Leur implication est la plus grande surtout durant la période précédant l'expérience afin de familiariser le personnel impliqué avec les derniers développements de la théorie des organisations et durant la mise en place, du nouveau type d'organisation du travail. En Ontario, la majorité des entreprises où le travail est structuré en groupes semi-autonomes ont eu recours avant et durant la phase d'implantation des expériences à des consultants de l'extérieur¹¹. Dans certains cas, les spécialistes collaborent à toutes les phases de l'opération, y compris celle de l'évaluation des effets des

8. Binols, R., Lanselle, B., Prestat, C., Les réunions dans les groupes de travail semi-autonomes, *Sociologie du travail*, 1, 1976, p. 65.

9. Bernoux, P., Ruffier, J., Les groupes semi-autonomes de production, *Sociologie du Travail*, 4, 1974, p. 392.

10. Goodman, P. et Lawler III, E., *op. cit.*, p. 198.

11. Il s'agit souvent d'un nouvel établissement d'une entreprise multinationale : Petrosar, Shell, Union Carbide.

changements apportés. Un des exemples qui illustrent le mieux la présence permanente de spécialistes est celui de la mine Rushton aux États-Unis. L'idée d'introduire des G.S.A., origine, dans ce cas, d'un stage de formation par les cadres à l'Université de Pennsylvanie. Après ce stage, des contacts furent établis avec des membres du Centre national pour la qualité du travail (Université du Michigan) qui ont été suivis ensuite par la création d'un groupe d'étude formé de trois spécialistes. Ce dernier devait jouer un rôle d'orientation et de consultation durant le déroulement de l'expérience. Deux ans après la mise en place de la nouvelle forme d'organisation du travail, une équipe indépendante de chercheurs est venue analyser les effets de cette dernière sur différents aspects de la vie au travail.

B. LES EFFETS DES EXPÉRIENCES DE GROUPES SEMI-AUTONOMES DE PRODUCTION

6. Répercussions sur l'ensemble de l'organisation

Même s'il n'y a qu'une faible proportion de travailleurs qui participent directement à l'implantation de G.S.A. dans une entreprise, l'expérience peut avoir des effets positifs sur le fonctionnement de l'ensemble de cette dernière. Il arrive parfois que les modalités d'implantation et du déroulement d'une expérience modifient les attitudes et les comportements des personnes non impliquées directement par les changements apportés à l'organisation du travail dans un atelier. Dans l'établissement de la Cie Canadian General Electric à Peterborough, 9 des 4 000 travailleurs seulement participent à une expérience de G.S.A. dans un atelier de production. Or cette expérience découle d'un stage de formation axé sur les théories d'Herzberg, McGregor et Maslow suivi par 150 membres du personnel, presque tous des cadres, à qui l'on demandait d'identifier des ateliers susceptibles de fonctionner en G.S.A. et de planifier leur restructuration. Un des projets soumis fut choisi et appliqué à un atelier de montage de moteurs. Un des effets majeurs de cette opération fut la modification du processus de communication dans l'entreprise. En effet l'assistance d'une partie du personnel d'encadrement à des stages de formation en vue d'implanter un nouveau type d'organisation du travail a permis, une fois l'expérience mise en place, d'appliquer les connaissances acquises en matière de communication, au fonctionnement de toute l'entreprise.

Ces répercussions ne doivent pas cependant être surestimées. Les exemples comparables au précédent sont peu nombreux. Généralement, les G.S.A. sont considérés comme des groupes à part, à l'intérieur de l'entreprise, dont les effets dépassent rarement, de ce point de vue, le cadre d'un atelier. D'ailleurs, M. Pelletier, gérant du Centre des produits congelés de Steinberg, mentionne l'existence d'une sous-culture propre aux membres des G.S.A. qui se sentent étrangers face aux autres

ateliers de l'entreprise. La distance est tellement grande entre les principes à la base de leur fonctionnement et celui de l'organisation qu'ils sont dans un état d'isolement à un tel point, ajoute-t-il, qu'un transfert risque de se traduire par le rejet ou la mésadaptation.

7. Attitudes à l'égard du travail

Les enquêtes sur les G.S.A. montrent que les travailleurs sont plus satisfaits de leur travail dans la très grande majorité des cas. Elles révèlent généralement une augmentation de la satisfaction globale à l'égard du travail et précisent, parfois, dans quels aspects elle se manifeste. Dans certains cas, les travailleurs estiment leur travail moins fatigant, moins soumis à la cadence des machines ; dans d'autres, ils reconnaissent que leur satisfaction est accrue grâce, en partie, à la diminution du nombre de contremaîtres dans l'atelier.

Ces enquêtes constituent toujours une comparaison entre la perception actuelle de leur travail par les ouvriers des G.S.A. et l'appréciation de leur situation antérieure. Ces résultats gagneraient à être comparés avec la perception qu'ont de leur travail les travailleurs non réunis en groupes semi-autonomes. Cette démarche permettrait de relativiser la tendance qu'ont plusieurs recherches de présenter les G.S.A. comme les travailleurs les plus satisfaits et les plus autonomes dans l'organisation. Une étude réalisée en France¹², sur trois groupes d'ouvriers de la même entreprise, comprenant deux groupes de production, l'un autonome et l'autre pas, et un d'entretien montre que les travailleurs réunis en G.S.A. sont, à cet égard, dans une position intermédiaire entre les deux autres groupes. Par exemple, ils trouvent leur travail plus intéressant que leurs homologues de la production non réunis en G.S.A. mais beaucoup moins cependant que les ouvriers du département de l'entretien. Le même résultat apparaît relativement aux réponses faites à propos du rythme de travail : les G.S.A. s'estiment plus soumis à la cadence que les travailleurs de l'entretien et moins que ceux de l'autre groupe.

8. Rentabilité des expériences pour les entreprises

La plupart des entreprises font état de gains économiques. Le motif évoqué le plus souvent est l'évolution de la productivité et des taux de rotation et d'absentéisme des travailleurs réunis en G.S.A. En ce qui concerne la productivité, Goodman et Lawler III indiquent qu'aucune des 25 entreprises étudiées n'a connu de baisse de productivité à la suite d'une modification de l'organisation du travail. Ils précisent qu'il est tout aussi fréquent d'assister à l'amélioration qu'à l'invariabilité de la productivité¹³. Dans ce dernier cas le gain économique résulterait de

12. Bernoux, P., Ruffier, J., *Les groupes semi-autonomes de production, Sociologie du Travail*, 4, 1974, pp. 397-398.

13. Goodman, P. et Lawler III, E., *op. cit.*, p. 200.

baisses sensibles dans les taux de rotation et d'absentéisme. Même si les expériences décrites font rarement mention d'une évolution positive des trois critères, elles réfèrent souvent cependant à deux d'entre eux. Par exemple, l'expérience de G.S.A. au Centre de produits congelés de la Cie Steinberg a résulté en une augmentation de la productivité de 35 % et une baisse sensible du taux d'absentéisme.

La question de la rentabilité des expériences de G.S.A. doit être traitée avec prudence. En effet, comme le fait remarquer Jean Ruffier dans une étude des nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie française¹⁴, la démonstration de la plus grande rentabilité des G.S.A. n'a pas encore été faite. L'opération est plus complexe que le simple calcul de la productivité et des taux d'absentéisme et de rotation. En effet, un plus grand nombre d'implications et d'effets des G.S.A. doivent être prises en considération : les changements apportés à l'équipement technique, au système des qualifications, aux opérations de formation... sans compter les aléas de différente nature rencontrés, pendant la mise en place des groupes. À ce propos, l'expérience de la Cie Steinberg est riche en renseignements. Le fonctionnement de l'équipe était tel au début de l'implantation de l'expérience que ses témoins les plus directs n'hésitent pas à qualifier l'opération de véritable désastre.

9. Conséquences pour les syndicats

En général, les syndicats cherchent à laisser entreprendre les expériences, décidées sans eux dans presque tous les cas, en s'efforçant de s'abstenir par la suite de prendre position. La section locale d'établissement ne peut cependant respecter bien souvent cette neutralité car l'introduction de G.S.A. dans un atelier ou un département modifie presque toujours l'exercice syndical et ce, à trois points de vue principaux. Le syndicat local est tout d'abord impliqué avant même la création de G.S.A. dans des discussions avec la direction patronale au sujet de l'application du contenu de la convention collective. Cette question est réglée habituellement par la promesse patronale de respecter l'entente collective. Il arrive parfois que les parties rouvrent les négociations afin d'adapter le contrat à la nouvelle situation. Dans tous les cas, quelle que soit la solution choisie, le syndicat est intéressé, souvent malgré lui, par l'expérience en vertu de son rôle de protecteur des droits des travailleurs. Il est ensuite concerné par la tendance patronale de dialoguer directement avec les G.S.A. sans passer par le canal syndical. Ce processus est renforcé par les travailleurs autonomes qui cherchent à intervenir eux-mêmes directement auprès des instances hiérarchiques pour discuter surtout de problèmes reliés étroitement à la nature de leur travail. Une des études les plus approfondies des relations entre les G.S.A. et le

14. Ruffier, J., Les nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie française, dans : *L'organisation du travail et ses formes nouvelles*, CEREQ, La Documentation française, 1976.

syndicat montre que les travailleurs autonomes ne se détachent pas de la section syndicale mais y recourent d'une façon plus nuancée que les autres¹⁵. Le syndicat doit, dans cette situation, éviter le débordement pour que le mécanisme instauré entre les G.S.A. et les échelons supérieurs ne s'étende pas aux autres groupes de travailleurs. Enfin des tensions nouvelles peuvent apparaître entre les membres de l'unité locale. Parfois l'introduction de G.S.A. amène des différences sensibles entre les conditions de travail de ces travailleurs et celles des autres.

Ce facteur fait naître un sentiment d'injustice chez les travailleurs et engendre de nouveaux conflits. Cette situation peut dépasser le cadre de l'établissement et s'étendre à toute l'entreprise. Par exemple, l'échec d'une expérience de G.S.A. tentée dans un établissement ontarien d'une entreprise multinationale est attribué aux écarts entre les conditions de travail de ce groupe et celles de travailleurs d'un autre établissement non réunis en groupes semi-autonomes mais affectés à un travail identique¹⁶. De plus on assiste quelquefois à l'émergence d'une nouvelle force au sein de la section locale. En effet la création de G.S.A. est accompagnée dans certains cas d'une participation accrue aux réunions syndicales de la part des travailleurs directement impliqués. Le syndicat doit alors gérer les tensions provoquées la plupart du temps par des attitudes et des comportements particularistes des ouvriers semi-autonomes.

CONCLUSION

Ce bref rappel des implications importantes des expériences de groupes semi-autonomes de production va nous permettre de situer la nouvelle forme d'organisation du travail introduite au Centre de produits congelés de l'entreprise Steinberg par rapport à celles réalisées avec une fréquence accrue, dans les sociétés occidentales depuis une dizaine d'années. Ces expériences n'ont pas été diffusées avec la même ampleur. On sait quelle publicité a accompagné le déroulement des expériences scandinaves et parmi elles, celles effectuées en Suède : qui n'a pas entendu parler de la réorganisation du travail aux usines Volvo ! On constate toutefois que les informations sur ce qui se passe en Amérique du Nord, à cet égard, sont beaucoup plus rares. Par exemple, on commence à peine à faire état devant le grand public des expériences de réorganisation du travail au Canada. On a cité en introduction la brochure du Ministère du Travail de l'Ontario. Au Québec, quelques exemples peuvent être cités dont celui de Jacques Grand'Maison sur Tricofil. C'est un des objectifs poursuivis cette année par l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal de faire connaître, par le Colloque, un certain nombre d'expériences qui se déroulent au

15. Bernoux, P., Ruffier, J., *op. cit.*, p. 393.

16. Il s'agit de la Cie de céréale anonyme.

Québec en invitant des témoins-clés de celles-ci. Aussi c'est avec un grand plaisir que nous accueillons cet après-midi trois personnes ayant vécu l'expérience du groupe semi-autonome du Centre de produits congelés de Steinberg : messieurs Raymond St-Amand, délégué syndical, Raymond Brassard, membre du comité santé-sécurité et D'Arcy Leclair, membre du comité des relations patronales-ouvrières.

ATELIER :

CONTENU DU TRAVAIL ET SATISFACTION

Jean-Marie Rainville, professeur
École de relations industrielles
Université de Montréal

F. Herzberg distingue deux dimensions du travail pour discuter de la satisfaction : soit celle intrinsèque qui comprend des facteurs tels que l'accomplissement de soi, le niveau de responsabilité, le degré de variété du travail, etc., et soit celle extrinsèque qui comprend des facteurs tels que le salaire, la supervision, la sécurité, etc. Quand nous parlons de contenu du travail, c'est aux facteurs intrinsèques auxquels nous nous référons ; il s'agit du degré de variété, de responsabilité et d'autonomie que le travail offre. D'une manière objective, un travail sans contenu, i.e. parcellaire — cycle court, répétitif et rapide — est d'un niveau zéro de satisfaction.

Un tel travail comporte des caractéristiques particulières qui détruisent plus ou moins l'identité de l'individu ; il est, par exemple, interchangeable, empêchant, pour cela, l'individu d'apporter une contribution distincte à l'entreprise ; en outre, il soumet l'individu d'une manière quasi absolue à la machine ; à cet égard, le fait à souligner est que le découpage d'un tel poste de travail repose tout à fait sur un arbitraire car il force les individus à admettre qu'il n'y a qu'une seule bonne façon de faire un travail, la machine n'admettant aucune dérogation à ses règles de fonctionnement. Par le fait même, l'identité de l'individu est niée d'une façon quasi absolue. Les ouvriers ne peuvent donc qu'être très sensibles au contenu de leur travail ; ils en ressentent même la moindre variation.

En effet, dans une étude que nous avons faite de ce problème, nous montrons, dans un premier temps, que la satisfaction des ouvriers au travail augmente selon la qualité du poste de travail, soit le degré de variété, de responsabilité, et d'autonomie que le travail offre ; mais dans un second temps, nous montrons que la cadence du travail, soit son caractère mécanique, sert encore mieux que la qualité du poste de travail à faire exprimer le degré de satisfaction. En d'autres termes, plus le travail prive les ouvriers de leur identité, moins il est une source de satisfaction.

Relativement à cette dernière observation, nous soulevons deux questions. Tout d'abord, le salaire peut-il compenser un travail sans contenu, i.e. où la cadence est rapide ? Nos propres recherches montrent

clairement que ce n'est pas possible : lorsque la cadence du travail est rapide et que le salaire augmente, la satisfaction des ouvriers ne varie pas et demeure faible. Le contenu du travail prend ainsi le pas sur la motivation économique. Dès lors, il est faux de dire que les ouvriers accordent une importance première au salaire indépendamment du genre de travail qu'ils font. Cette constatation nous amène à poser une seconde question sur le problème de la gestion du travail ouvrier. Les ouvriers veulent-ils y être associés ? Mais au préalable, peut-on penser qu'ils soient sensibles à cette dimension du travail. Commençons par examiner cette dernière question.

Cette question, nous avons déjà eu l'occasion de l'étudier. Le résultat auquel nous arrivons est le suivant : la satisfaction des ouvriers au travail s'explique mieux encore par le rôle du contremaître que la cadence du travail en dépit de la forte contribution de celle-ci. En effet, lorsque les ouvriers font un travail exigeant une cadence rapide, ils se plaignent de l'autoritarisme du contremaître : ils sont insatisfaits de leur travail lorsque, selon les termes de cette étude, le contremaître est d'allégeance patronale plutôt qu'ouvrière. Par ailleurs, s'ils font un travail où la cadence est lente, ils se plaignent non plus de l'allégeance patronale du contremaître mais de son incompetence, celle-ci étant, bien sûr, une autre forme d'autoritarisme.

Compte tenu de ces observations, les ouvriers sont beaucoup plus sensibles que l'on ne pourrait le croire non seulement au problème de l'encadrement immédiat, mais aussi à tout l'aspect contextuel de leur travail. C'est d'ailleurs ce que confirme le cas de la Cie Johnson & Johnson selon les résultats qu'elle obtient de l'application d'un programme d'amélioration du climat de travail.

En effet, cette compagnie a entrepris il y a quelques années un vaste programme d'amélioration de la qualité de vie au travail auprès du personnel de la division de l'exploitation, et ce à tous les échelons administratifs. Le but principal qu'elle visait était de « se bâtir une crédibilité » auprès de ses employés, et elle continue de le faire encore aujourd'hui. En pratique, cela revient à dire qu'elle cherche à institutionnaliser entre les employés et elle, des rapports de coopération fondés sur la confiance mutuelle. Un représentant de cette compagnie, le vice-président du personnel et des relations industrielles et membre du conseil d'administration, exprime l'objectif que la direction poursuit dans les termes suivants : « Si on demande à l'employé une exécution aveugle de son travail sans lui laisser beaucoup d'occasions pour réfléchir et contribuer à l'amélioration de son opération, comment pourrait-on espérer une collaboration étroite de l'employé ? »

Au fond, c'est toute la conception traditionnelle que bien des directions ont de leurs employés que celle de Johnson & Johnson est en train

de renverser chez elle. Cette direction se refuse à dire de ses employés qu'ils ont peu d'intérêt pour leur travail et leur milieu de travail.

À cet égard, cette entreprise a découvert par divers moyens mis en œuvre que les travailleurs étaient fortement intéressés à la vie de l'entreprise : quels sont les marchés qu'elle dessert, ses stratégies de développement, ses forces et ses faiblesses sur le plan économique, etc. Autrement dit, les travailleurs s'intéressent à la direction même de l'entreprise dans le but de mieux se situer par rapport à elle et d'y mieux contribuer.

Par ailleurs, cette entreprise s'est rendu compte de l'importance du rôle de liaison que joue le contremaître entre elle et les travailleurs. En ce sens, les contremaîtres sont soumis à des plans de formation de manière à changer leur style de supervision ; cela comprend même l'apprentissage des techniques de nouvelles formes d'organisation. Les contremaîtres sont ainsi appelés à jouer un rôle d'animateur plutôt qu'un rôle disciplinaire auprès des ouvriers. Le degré d'initiative laissé aux travailleurs est grand au point où la direction admet qu'ils peuvent commettre des erreurs de parcours dans leur tentative de réorganisation de leur travail. Une telle attitude libérale de la part de la direction montre jusqu'où elle est disposée à cultiver l'esprit de responsabilité chez les travailleurs. Ce nouveau style de gestion donne des résultats très positifs à tous égards puisque la direction affirme que la contribution des employés « dépasse largement les exigences de base de la tâche ». Autrement dit, une communication plus grande entre la direction et les employés au sujet de la marche de l'entreprise, l'incitation méthodique des contremaîtres à jouer un rôle d'animateur auprès des ouvriers, l'invitation des ouvriers à collaborer à la réorganisation du travail développent chez eux de l'initiative, au sens d'un véritable esprit d'entreprise.

D'une manière générale, il faut entendre que le problème du contenu du travail pose celui de la gestion de la main-d'œuvre à laquelle les travailleurs demandent d'être associés dans le but d'être de meilleurs collaborateurs. Il importe de savoir utiliser l'esprit de responsabilité des travailleurs trop souvent réprimé : si la direction sait le nourrir, elle contribuera au développement des ressources humaines nécessaires à la gestion administrative. Ce faisant, c'est non seulement l'entreprise qui bénéficiera de cette croissance qualitative du personnel, mais la société tout entière.

ATELIER :

LES HORAIRES DE TRAVAIL

Louis-Philippe Brizard, professeur
École de relations industrielles
Université de Montréal

DÉFINITION DU PHÉNOMÈNE

L'horaire variable est une nouvelle forme d'aménagement des temps de travail. Il n'est pas à proprement parler une nouvelle forme d'organisation ou de restructuration du travail, car le contenu de travail n'est pas en soi sérieusement modifié.

Pour mieux saisir le phénomène de l'horaire variable, nous pouvons nous inspirer largement de trois études faites sous l'autorité de la Direction générale de la recherche du Ministère du travail et de la main-d'œuvre du Québec. Dans un examen de la littérature sur l'horaire variable, l'auteur Bernard Turgeon¹ analyse le phénomène dont voici en bref quelques éléments.

L'Office de la langue française définit l'horaire variable ainsi : « Aménagement des heures de travail selon lequel l'employé choisit lui-même le début et la fin de sa journée tout en ayant une période prédéterminée de présence obligatoire.

Les heures de travail se répartissent donc en plages mobiles et en plages fixes à l'intérieur de l'amplitude totale quotidienne de l'entreprise. L'employé doit respecter un temps de présence moyen hebdomadaire, mensuel ou parfois annuel. »

L'horaire variable se présente sous des variantes très nombreuses. Qu'il nous suffise ici de préciser les principaux termes utilisés dans la définition ci-haut adoptée et que nous retrouvons dans l'étude de M. Bernard Turgeon sur les horaires variables.

Une plage fixe est une période de temps durant laquelle la présence de tous les employés est obligatoire. Une plage mobile est une période de temps durant laquelle l'employé peut arriver ou quitter le travail au moment de son choix.

L'amplitude de la journée de travail égale la somme de la durée des plages fixes et mobiles de cette journée.

1. Turgeon, Bernard, *Les horaires variables*. Examen de la littérature, Direction générale de la recherche. Ministère du travail et de la main-d'œuvre, Québec, Janvier 1976.

Une période de référence détermine le nombre d'heures durant lesquelles l'employé est tenu de travailler. Cette période peut être à la journée, à la semaine et au mois.

Un quatrième élément qui nous permet de mieux définir l'horaire variable est le report de temps. Le report de temps est la possibilité pour l'employé de se créer un crédit ou un débit d'heures de travail à l'intérieur de limites bien précises quand il y a des fluctuations dans le nombre d'heures travaillées dans la période de référence.

Les premières entreprises européennes qui implantèrent l'horaire variable le firent vers la fin des années 60. En Amérique et au Canada, cette implantation se fit plus tard, se généralisa beaucoup moins et, s'est concentrée dans le secteur tertiaire.

Parmi certaines hypothèses avancées pour expliquer cette situation en Amérique, retenons entre autres, celle se rapportant au fait que la durée du travail hebdomadaire est plus courte ici qu'en Europe. Ainsi la nécessité d'assurer une meilleure harmonie entre la vie au travail et hors-travail se fait moins sentir.

AMPLEUR DU PHÉNOMÈNE AU QUÉBEC

En nous appuyant sur le Rapport d'enquête sur l'horaire variable des auteurs Louise Côté et Normande Lewis², nous décrivons l'ampleur de cette forme d'aménagement du temps de travail et ses répercussions dans les entreprises qui l'implantent. En préliminaire, disons que depuis 1974, l'horaire variable a pris un certain essor au Québec.

Nous passerons sous silence la méthodologie utilisée pour faire l'enquête qui est très bien décrite dans le rapport pour nous attarder aux résultats obtenus et en présenter un bref sommaire.

L'inventaire a été fait auprès de 40 organisations dont 15 appartiennent aux assurances ; 15 appartiennent aux services ; 9 appartiennent au secteur manufacturier et 1 appartient au secteur des communications. Près de 55% de la population touchée se compose d'employés de bureau. Il ressort aussi que pour l'ensemble des entreprises examinées, il y a un éventail assez important de services ou départements dans lesquels l'horaire variable est implanté. En ce qui concerne les caractéristiques des employés visés, cette population se partage presque également entre hommes et femmes ; cette même population est faiblement syndiquée. Il apparaît aussi que ce fut le plus souvent la direction et les cadres qui furent à l'origine de la proposition de modifier l'horaire classique ou traditionnel.

2. Côté, Louise-H. et Lewis, Normande, L'horaire variable au Québec : Rapport d'enquête. Direction générale de la recherche. Ministère du travail et de la main-d'œuvre, Québec, Juillet 1976.

La consultation par l'entreprise au moment de l'implantation de personnes assujetties à l'horaire variable ne semble pas avoir été faite sur une haute échelle. Cependant, dans plusieurs entreprises, l'adoption définitive du nouvel horaire, a suivi une période d'essai et la consultation s'est effectuée avant cette adoption définitive. Comme nous le laissons entendre antérieurement, l'horaire variable peut fonctionner selon des modalités très diverses. Dans leur rapport d'enquête, les auteurs précités font ressortir certaines tendances par rapport aux variantes de l'horaire variable que nous n'avons pas jugé possible de détailler dans le cadre du présent exposé. Nous ferons plutôt état de certains effets organisationnels de l'horaire variable sans toutefois retenir tous les effets étudiés dans le rapport d'enquête.

Il appert que l'horaire variable n'a aucun effet sur le volume du personnel des entreprises, c'est-à-dire sur le nombre de départs. Mais le nouvel horaire favorise le recrutement de nouveaux candidats. Par ailleurs, sous le nouveau régime, le volume des absences de courte durée, des retards et des heures en temps supplémentaire est réduit.

En règle générale, l'horaire variable n'affecte pas de façon négative la qualité des services.

Les auteurs du rapport font aussi l'analyse de divers comportements des employés travaillant selon un horaire variable.

En premier lieu, même si les employés ont la liberté de choisir l'heure d'arrivée et de départ, en général, ils adoptent un horaire qui varie peu de jour en jour et, une certaine régularité s'installe. En second lieu, un faible pourcentage d'employés s'accorde plus de temps qu'auparavant au moment de la pause du midi. En troisième lieu, et en ce qui concerne la création d'un crédit ou d'un débit d'heures de travail quand il y a fluctuation dans le nombre d'heures travaillées à l'intérieur d'une période donnée, la majorité des travailleurs sont en position de crédit par un apport à leur caisse d'heures.

En conclusion, citons au texte les auteurs du rapport : « En dernier lieu, les résultats obtenus démontrent que l'avènement de l'horaire variable a suscité une réaction très favorable de la majorité des groupes concernés et que, tant du point de vue de l'entreprise que celui des employés, les avantages retirés du nouvel horaire sont plus nombreux que les désavantages qu'ils occasionnent.

RÉPERCUSSIONS DE L'HORAIRE VARIABLE SUR L'INDIVIDU

La troisième étude à laquelle nous référons porte sur les répercussions de l'horaire variable sur l'individu et elle a été faite par un groupe d'auteurs : René Boulard, Denis Côté, Serge Guimond et Bernard Tur-

geon³. Cette recherche exploratrice portait sur trois entreprises et couvrait au total 1 525 travailleurs. La méthodologie qui sous-tend cette enquête est précisée dans la publication. Même si l'étude ne permet pas comme le rappellent les auteurs d'aboutir à des conclusions généralisables, nous avons retenu certains résultats plus près de nos préoccupations. L'introduction de l'horaire variable ne semble pas, au plan de la vie au travail :

- déboucher sur un réaménagement des tâches
- augmenter de manière très sensible la satisfaction au travail.

Au plan de la vie hors-travail, l'horaire variable semble avoir eu des effets plutôt bénéfiques sur les activités familiales, les affaires personnelles, les loisirs et, le transport.

L'enquête, quoique de portée limitée, irait dans le sens de la théorie d'Herzberg et l'horaire variable constituerait un facteur d'« hygiène » ou de conditionnement et non, un facteur de motivation.

L'horaire variable serait une nouvelle condition de travail n'exerçant pas une grande influence sur le rendement ou la productivité du travailleur. Il peut empêcher un certain sentiment d'insatisfaction chez l'employé, mais ne peut être une fin en soi.

CONCLUSION

La véritable motivation au travail pourrait venir de nouvelles formes d'organisation qui modifieraient en profondeur le contenu ou la nature des tâches (à titre d'exemple, l'enrichissement des tâches), et non pas d'un facteur comme l'horaire variable, qui agit de manière extrinsèque en étant tout simplement relié au milieu de travail ou encore, au réaménagement de ce temps de travail.

Un travail est vraiment humanisé lorsqu'il est adapté à l'individu qui l'accomplit et répond à ses besoins d'auto-accomplissement. Seules les caractéristiques intrinsèques du travail (soit la variété, l'autonomie) ont des effets marquants sur la satisfaction au travail au point de réellement motiver les travailleurs.

Cela doit expliquer en partie pourquoi les syndicats s'intéressent davantage, et à juste titre, au plan de leurs revendications à tout ce qui touche plus fondamentalement la qualité de la vie au travail.

Cependant, il faut se demander si l'objectif de rendre le travail plus humain ne repose pas sur une prémisse à reconsidérer, à savoir que la valeur travail demeure d'une grande importance tant pour l'individu que pour la Société... ?

3. Boulard, René, Côté, Louise-H., Guimond, Serge et Turgeon, Bernard, Les répercussions de l'horaire variable sur l'individu. Direction générale de la recherche. Ministère du travail et de la main-d'œuvre, Québec, Janvier 1977.

Alphonse Dupré

Assistant secrétaire-général, Personnel,
Communauté Urbaine de Montréal

ANALYSE DE QUELQUES EXPÉRIENCES DE NOUVEAUX ARRANGEMENTS DES TEMPS DE TRAVAIL :

A) Description sommaire des principaux faits se rapportant à ces expériences

1. En 1976, nous signons pour la première fois une entente de « semaine comprimée » comportant 4 jours consécutifs de travail par semaine, du lundi au vendredi, donc un congé hebdomadaire additionnel tombant le lundi ou le vendredi.

Cette entente d'une durée prévue de 3 mois, expérimentale au départ, est renouvelée à 2 reprises et devient ensuite permanente. Elle concerne 28 employés travaillant en relation étroite avec des salariés de la construction effectuant des travaux pour nous.

2. Quelques mois après cette première entente, nous signons une convention collective qui stipule ceci grosso modo :

— l'employeur doit expérimenter de nouveaux arrangements des temps de travail avant l'expiration de la convention d'une durée de deux ans ;

— les arrangements peuvent varier et être essayés successivement.

3. Comme notre convention collective ne contient à vrai dire aucune restriction quant au nombre, à la nature, la durée et l'ampleur des expériences, nous commençons à recevoir, environ 6 mois après la signature de la convention collective, plusieurs projets d'expérience, mais presque exclusivement des projets de semaine et de quinzaine¹ comprimées. La direction en approuve 6 pour une durée de 3 mois chacun, ce qui porte le total de nos expériences à 7. Les projets approuvés ne comportent que des semaines et quinzaines comprimées et impliquent environ 200 employés.

B) Appréciation des expériences par les employés

Dans une proportion d'environ 75 %, les employés concernés ont été très favorables aux expériences tentées et en ont retiré plusieurs avantages d'ordre personnel, dont les principaux étaient les suivants, presque tous rattachés à l'addition d'un congé hebdomadaire les lundis ou vendredis :

1. Quinzaine comprimée veut dire 9 jours de travail consécutifs en 2 semaines, du lundi au vendredi, donc 1 congé additionnel le lundi ou le vendredi.

- accès plus facile à certains sports, le ski par exemple, au médecin ou au dentiste, au garage, etc. ;
- légère économie de temps et d'argent sur le transport au travail qui s'effectuait à des meilleures heures ;
- plus grande facilité de récupération pour les employés travaillant sur des quarts de nuit ;
- occasions plus fréquentes de sortir avec son conjoint alors que les enfants étaient à l'école ou à la garderie.

À l'opposé, les employés ont aussi mentionné avoir vécu certains désagréments durant la période des expériences. En voici les principaux :

- 40 % environ ont trouvé que les journées de travail étaient un peu longues en ce sens qu'elles leur faisaient perdre contact avec la lumière du jour (il est important de savoir que les expériences se sont déroulées en bonne partie durant l'hiver) ;
- quelques-uns ont éprouvé des difficultés à conduire leurs enfants à la garderie ou à l'école ou à changer certaines habitudes relatives à leur propre transport au travail ou à celui de leurs enfants ;
- ils ont aussi mentionné le raccourcissement des soirées ou la diminution des heures consacrées en soirée à la famille.

C) **Appréciation des expériences par les surveillants**

Pour deux expériences sur sept (environ 20% des employés participant aux expériences), les avantages l'ont emporté sur les inconvénients qui étaient presque toujours les mêmes d'une expérience à l'autre, soit les suivants :

- la difficulté de communiquer et de convoquer des réunions les lundis et vendredis ;
- l'augmentation des heures de travail des surveillants qui étaient incapables de profiter eux-mêmes des congés additionnels tout en étant obligés chaque jour, par contre, d'arriver plus tôt au travail et de quitter plus tard ;
- le manque d'employés parfois, le lundi et le vendredi, en raison des absences-maladie imprévues qui s'ajoutaient aux absences suscitées par le congé hebdomadaire additionnel ;
- l'obligation pour les surveillants de se priver de leur secrétaire une fois par semaine ou quinzaine ;
- la remise au lendemain de certaines tâches, de certains téléphones ou de la réponse à certaines questions posées et l'augmenta-

tion du nombre d'appels téléphoniques faits inutilement à des employés en congé.

En ce qui concerne les avantages, ils étaient et sont encore les suivants pour ces deux mêmes expériences :

- meilleure correspondance entre l'horaire quotidien de nos employés et celui des salariés de la construction travaillant sur nos chantiers ;
- plus grande facilité d'entretien des camions servant au transport de nos employés sur les chantiers ;
- réduction des temps non productifs consacrés aux déplacements entre le bureau et les chantiers, à l'installation et au remisage des instruments et des outils ;
- diminution des heures de travail supplémentaire dans le cas de l'une des deux expériences ;
- meilleure acceptation des difficultés de la rotation par les employés affectés à une opération continue.

Les principaux avantages ci-haut énumérés sont évidemment rattachés à des circonstances très particulières (travail sur des chantiers de construction ou sur des opérations de nature continue), mais il ne serait pas juste pour autant de minimiser la valeur de la formule d'arrangement du temps qui les a rendus possibles.

Une troisième expérience (environ 6% des participants) a été considérée insatisfaisante par le surveillant concerné et aurait, selon lui et à moyen terme, entraîné une augmentation des coûts.

L'insatisfaction de ce surveillant a été causée par les congés additionnels du lundi et du vendredi. L'effet de ces congés a été fortement ressenti dans son unité pour les raisons suivantes : les personnes absentes, des ingénieurs ou des techniciens très spécialisés, étaient à peu près les seuls à posséder les connaissances ou les informations pour répondre aux questions posées ou solutionner les problèmes techniques rencontrés le jour de leurs congés, cela en grande partie parce que le service impliqué avait depuis assez longtemps pratiqué la plus forte décentralisation possible des décisions de nature technique.

Deux autres expériences (environ 25% des participants) n'ont pu se prêter à aucune conclusion objective certaine dans un sens ou dans l'autre en raison de leur trop courte durée. Je ne m'y arrêterai donc pas.

Enfin, les deux dernières expériences (environ 49% des participants) n'ont été qualifiées par les surveillants ni de succès, ni d'insuccès. Ceux-ci ont constaté certains avantages, surtout en rapport avec leurs employés travaillant à l'extérieur des bureaux, soit une diminution du

temps et du coût de déplacement entre le bureau et les lieux de travail, une plus grande amplitude de la journée de travail et, par conséquent, une surveillance accrue à certaines heures de la journée. Malgré cela, ils ont quand même conclu comme suit : les surveillants concernés par l'une des expériences (42 % des participants), en disant que la comparaison entre le poids des avantages et celui des inconvénients ne les pousserait pas encore à promouvoir le type d'horaire déjà essayé, et ceux concernés par l'autre (7 % des participants), en admettant qu'il y avait eu certains avantages, dont l'enthousiasme plus grand de leurs employés, mais en faisant savoir qu'ils avaient été frustrés et irrités à plusieurs reprises par les absences du lundi et du vendredi.

D) Un indice statistique de la satisfaction globale des surveillants

— Nombre d'expériences que les surveillants ont préféré ou auraient préféré voir continuer et pourcentage d'employés représentés :	3 (environ 40 % des participants)
— le contraire :	2 (environ 48 % des participants)
— expériences pour lesquelles la préférence n'est pas connue :	2 (environ 12 % des participants)
Total :	7 (100 % des participants)

E) Autres résultats divers des expériences

En oubliant les difficultés de fonctionnement particulières du lundi et du vendredi, on a parfois constaté dans la dernière heure de la journée une certaine baisse d'efficacité chez quelques employés de bureau, mais, en général, aucun surveillant n'a pu affirmer que la fatigue de la dernière heure constatée chez certains avait occasionné des retards ou que la productivité quotidienne globale avait baissé. Donc, la productivité n'a pas baissé, sauf, peut-être, le lundi et le vendredi. Par contre, comme nous l'avons déjà vu, elle a augmenté avec certains employés appelés à travailler hors d'un bureau et à se déplacer.

Pour cette dernière catégorie d'employés également, j'ai aussi noté précédemment une diminution des coûts du travail supplémentaire et du transport des employés vers les lieux de travail durant la période des expériences. À l'opposé, on n'a déploré qu'une seule fois et relativement à une seule expérience la possibilité d'une augmentation des coûts de fonctionnement.

Enfin, pour résumer la situation d'une autre façon en rapport avec l'aspect bien particulier de la productivité et des coûts, on est certain qu'une des expériences a été définitivement heureuse ; on pense qu'une autre l'a été, mais le changement constaté n'est pas assez intense pour

en être sûr et l'attribuer à l'expérience elle-même, et on est d'avis que les autres n'ont pas été malheureuses en tout cas, et sauf exception, ne le seraient pas devenues non plus avec le temps.

Quant au nombre et à la longueur des absences-maladie et des retards pendant la durée des expériences en comparaison avec la période antérieure, il est impossible de tirer une conclusion valable pour les raisons suivantes : tantôt ce fut un peu mieux, tantôt ce fut le contraire, mais, toujours, les variations furent très légères ; également, d'autres facteurs sont intervenus pendant la période des expériences qui auraient pu être la cause des changements constatés.

F) Quelques conditions de succès pour des expériences semblables aux nôtres

Les expériences tentées ou les formules essayées ont été capables de nous conduire aussi bien à un succès qu'à un échec. Objectivement, il ne convient donc pas de se prononcer pour ou contre elles dans l'absolu et d'une façon globale. Il est préférable et plus instructif de voir dans quelles circonstances, à partir des expériences précédemment décrites, les formules de la semaine et de la quinzaine comprimées ont le plus de chances de réussir chez nous ou ailleurs. C'est ce que je tenterai de faire rapidement dans les quelques lignes qui suivent.

Les circonstances suivantes, entre autres, ont semblé ou semblent propices à la réussite d'expériences de semaine ou de quinzaine comprimées :

- La semaine normale de travail des employés concernés est relativement courte et elle permet que ne soient pas trop longues les heures de travail et de présence au travail (incluant repas et repos) ;
- il est possible de diminuer la longueur des journées de travail par le recours à certains moyens comme le raccourcissement de la période de repas, la suppression des congés fériés tombant durant la période d'expérience, etc. ;
- l'âge moyen des employés est assez peu élevé et les employés sont capables de supporter une plus longue journée de travail ;
- les expériences sont introduites dans une période de l'année où les jours sont assez longs (au printemps ou à l'été) ;
- les emplois impliqués ne sont pas trop exténuants et n'exigent pas une concentration continuelle ;
- les emplois choisis impliquent des déplacements durant les heures de travail et le temps consacré à ces déplacements peut être réduit par une plus forte concentration des heures de travail ;

- il y a avantage à augmenter l'amplitude de la journée de travail et il y a possibilité, en ce faisant, de réduire les heures de travail supplémentaire ;
- les employés concernés travaillent en rotation sur un quart de nuit et une journée de congé hebdomadaire additionnelle leur serait bénéfique ;
- l'unité de travail concernée est assez grosse, les employés y sont assez polyvalents et il y a toujours un employé présent qui peut au besoin remplacer un employé en congé ;
- le nouvel horaire des employés participant à l'expérience correspond davantage à l'horaire de ceux avec qui ils ont le plus de contacts au cours d'une journée ;
- les employés concernés ne sont pas trop spécialisés, ne sont pas les seuls à posséder certaines informations et à pouvoir solutionner certains problèmes et la dépendance des personnes en congé n'est pas trop forte ;
- les employés concernés n'exigent pas une supervision constante et leurs surveillants peuvent conséquemment adopter le même régime horaire qu'eux ; dans le cas contraire, les surveillants sont assez nombreux pour se partager les heures additionnelles de supervision ;
- les employés impliqués n'ont pas à participer à plusieurs réunions regroupant des personnes dont le calendrier de travail est différent du leur ;
- les formules à l'essai évitent, si nécessaire, qu'un trop grand nombre d'employés soit absent souvent et en même temps.

G) Recherche d'un substitut logique

Sans savoir où cela me mènerait, je me suis hasardé, en guise de conclusion, à chercher une formule d'aménagement des temps de travail qui pourrait se substituer aux expériences vécues, répondre aux intérêts des parties concernées et leur être acceptable dans des circonstances où les semaines ou quinzaines comprimées ne peuvent l'être aux deux parties à la fois. J'ai pensé que cette formule devrait s'inspirer ou découler logiquement de l'analyse des expériences vécues chez nous et, aussi, de certaines hypothèses qui ne sont pas illogiques, je l'espère. Voyons maintenant où nous conduira cette démarche dite rationnelle.

Compte tenu des trois considérations suivantes, à savoir :

- 1° que les gens cherchent de plus en plus à augmenter le nombre et la qualité de leurs périodes de loisirs pour ne pas dire de leurs journées de loisirs ;

- 2° que nos employés ont paru, par le type de projets présentés, traduire davantage un intérêt pour des congés hebdomadaires additionnels que pour une souplesse des horaires de travail de la journée ou de la semaine ;
- 3° que j'ai la presque certitude que la direction de nos services est plus intéressée à des horaires fixes qu'à des horaires partiellement individualisés et variables ou flexibles en raison des imprévus et des difficultés de contrôle et de mise en application que ces derniers horaires évoquent automatiquement,

je conclus que c'est avec la catégorie des expériences à horaires fixes qu'il sera la plupart du temps le plus facile de réconcilier les intérêts et les besoins des deux parties impliquées.

Pendant, il faut être conscient que les formules de semaines et de quinzaines comprimées, formules à horaires fixes les plus populaires, n'ont pas tellement donné satisfaction chez nous, sauf dans des circonstances assez spéciales. Or, à quoi d'autre pouvons-nous songer ?

Partant de la première conclusion et ajoutant deux autres considérations, à savoir :

- 1° que les quinzaines comprimées ont semblé causer moins d'inconvénients chez nous que les semaines comprimées
- et
- 2° que la trop grande fréquence des congés additionnels et la répartition de ceux-ci les lundis et vendredis ont été chez nous les principales causes des échecs,

je me demande sérieusement si une formule de « trois semaines comprimées », accompagnée, si nécessaire, d'une restriction concernant la prise des congés les lundis et vendredis, ne serait pas de nature à plaire suffisamment, à éliminer convenablement les inconvénients constatés chez nous par les employés (longueur des journées et raccourcissement des soirées) et par les surveillants (problèmes de communication et de fonctionnement les lundis et vendredis et augmentation des heures de surveillance) et à devenir dans plusieurs cas une formule de substitution valable.

H) Questions et réflexions

Enfin, avant de terminer, je profite de l'occasion pour soulever une ou deux questions, que j'estime très difficiles, mais fondamentales, en rapport avec la valeur même de toutes ces expériences d'aménagement du temps. Que valent-elles réellement pour l'employé et l'entreprise et devraient-elles continuer à soulever autant d'engouement que depuis une dizaine d'années ?

Quelques-uns commencent aujourd'hui à formuler des opinions très critiques sur l'ensemble de ces formules. Ont-ils raison ?

Voici quelques-unes des questions qui se posent et auxquelles je ne risquerai certainement pas de répondre aujourd'hui afin de ne pas soulever de vives réactions et de ne pas nuire à l'établissement d'un climat de sereine réflexion.

1. **La proposition** de ces formules par les employés, surtout celles comportant des horaires variables, manifeste-t-elle un désir de fuir plus rapidement le travail (accumulation d'heures plus nombreuses dans une journée en vue de congés additionnels) ou une volonté d'améliorer la qualité de la vie pendant les heures de travail (souplesse des horaires et plus grand sentiment de liberté) ? Exprime-t-elle un effort de transférer l'intérêt ailleurs qu'au travail en se débarrassant le plus vite possible de l'obligation de gagner son pain ou une tentative de rendre le travail plus attrayant ? En résumé, traduit-elle une orientation vers les loisirs ou vers la qualité de la vie au travail ?

2. Quelques-uns pensent que ces formules ont plus à voir avec la qualité de la vie **hors du travail** qu'avec la qualité de la vie **au travail** et qu'elles distraient ainsi, aux dépens de tous ceux qui doivent travailler, du vrai problème de l'insignifiance du travail pour plusieurs et de son manque d'intérêt. Pour eux, ces formules sont surtout une façon d'échapper plus facilement aux contraintes que le travail impose à la vie privée et à la poursuite d'une société des loisirs et un moyen de s'arracher partiellement à un travail sans véritable intérêt. Or, pour ces raisons, ils estiment que les travailleurs devraient plutôt diriger leur attention vers d'autres choses qui leur donneraient le goût du travail puisqu'ils doivent de toute façon y consacrer plusieurs heures de leur vie. Ils pensent aux formules de participation, de cogestion, à l'enrichissement et à l'élargissement des tâches et à plusieurs autres méthodes d'amélioration de la qualité de la vie au travail comme l'amélioration de la sécurité et de l'hygiène, le remplacement des compensations monétaires trop étroitement reliées à la vitesse, l'humanisation du climat de l'entreprise et de la supervision, à la diminution du nombre d'employés obligés de travailler sur des horaires mal adaptés aux rythmes biologiques, etc.

Ont-ils raison, d'après vous, ou un peu raison ceux qui disent que la priorité devrait être accordée à ces autres formules ci-haut énumérées, laissant croire qu'il serait peut-être moins nécessaire de fuir le travail ou de mettre l'accent sur la vie privée et les loisirs et sur les formules qui les facilitent si le travail pouvait devenir plus intéressant et attrayant, s'il pouvait fournir plus souvent l'occasion de donner ses opinions, d'utiliser son jugement et résoudre des problèmes ?

P.S. : Étant donné le thème du Colloque et les limites imposées aux personnes-ressources au sujet de la longueur de leur texte, je n'ai pas abordé les aspects techniques des expériences décrites dans la présente.

André Lord

Vice-président aux Ressources Humaines, le Groupe Commerce

Depuis quelques années, plusieurs expériences ont été tentées en vue de modifier l'horaire fixe traditionnel de travail, mieux connu de tous par l'expression « faire du 9 à 5 ». Ces expériences avaient pour but de permettre aux employés de personnaliser leur horaire de travail.

Cette nouvelle formule d'horaire de travail vit le jour à Munich, en Allemagne, où une usine différa ses heures d'arrivée et de départ ayant comme objectif d'éliminer les retards et les absences de ses employés, lesquels étaient occasionnés par des problèmes d'ordre physique : le transport et la circulation.

Les résultats ne tardèrent pas à se faire sentir, si bien qu'après une année de fonctionnement, on avait atténué les problèmes rencontrés aux heures d'affluence et, plus encore, on avait décelé d'autres progrès : la diminution du taux de roulement de la main-d'œuvre, la réduction de l'absentéisme de courte durée, une meilleure ambiance de travail, un meilleur rendement, l'humanisation et la prise de conscience de responsabilités... Il n'en fallait pas plus pour que cette découverte bouleverse l'horaire traditionnel de travail, s'implante un peu partout en Europe et s'introduise chez nous. Désormais, on ne parle plus d'horaire fixe mais bien d'horaire variable.

L'horaire variable permet à chaque personne de planifier le début et la fin de sa journée de travail, compte tenu de l'urgence des travaux du jour et des préférences individuelles.

L'horaire variable est composé des paramètres suivants : les périodes fixes, les périodes variables, la période de référence, la banque de temps.

Les périodes fixes sont des périodes où tout le personnel doit être au travail : ce sont les heures obligatoires.

Les périodes variables permettent à l'employé de choisir ses heures d'arrivée et de fixer celles de son départ : ce sont les heures facultatives. La période variable allouée pour le lunch est d'une durée minimale de trente minutes et d'une durée maximale de deux heures.

La période de référence constitue le nombre d'heures à effectuer au cours d'un intervalle de temps. La période de référence peut être hebdomadaire, bimensuelle ou mensuelle. Lorsque mensuelle, la période de référence peut être de quatre ou cinq semaines à cause de la répartition inégale du nombre de semaines à l'intérieur des mois.

La banque de temps. Nous venons de mentionner que l'employé doit fournir un certain nombre d'heures au cours d'une période de référence.

Ce qui nous amène à parler d'un nombre d'heures moyen par semaine. Un employé peut donc travailler au-delà ou en-deçà des heures normales hebdomadaires et présenter un surplus ou un déficit d'heures. Un crédit ou un débit de sept à dix heures apparaît raisonnable. Ce surplus, ou crédit, accordé peut être utilisé pour réduire les heures de travail en dehors des périodes fixes. Quant au déficit, ou débit d'heures, il doit être récupéré au cours de la période suivante, dans la mesure du possible.

Cette nouvelle formule entraîne certains changements quant à l'organisation du travail. Dans une entreprise de services, par exemple, ce système oblige les employés d'une mini-unité administrative à répondre aux appels téléphoniques et à fournir les renseignements demandés, au cours de l'absence d'un collègue. Le tout se traduit par une meilleure connaissance des différents dossiers.

La situation permet également d'assurer un bon service à l'interlocuteur malgré l'absence d'une personne-ressource. Le tout se traduit par un meilleur service.

L'horaire variable permet donc à l'employé de travailler dans une atmosphère plus détendue, tout en faisant preuve de son sens des responsabilités et en participant, de manière plus concrète, à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Quant à l'entreprise, elle réalise des économies à la suite de l'élimination des retards, absences de courte durée et diminution du temps supplémentaire.

De plus, cet horaire permet une meilleure transition du milieu académique au monde du travail : l'intégration au sein de l'entreprise n'en est que plus facile.

En résumé, le succès de l'horaire variable ne peut être atteint que si chaque employé pense et agit en tant qu'élément d'une équipe et non pas en tant qu'individu isolé.

LA DÉMOCRATISATION DE LA GESTION ET DE LA PROPRIÉTÉ DANS L'ENTREPRISE

Deux... dix... cent Tricofil ?

Gabriel Gagnon, professeur
Département de sociologie, Université de Montréal

La plupart des sociétés industrielles avancées sont aujourd'hui amenées, au-delà des discussions idéologiques sur le capitalisme, le socialisme ou la social-démocratie, à remettre en question la nature sacrée de l'entreprise privée et à chercher non seulement à y humaniser le travail mais aussi à y intégrer les travailleurs à la propriété comme à la gestion quotidienne.

L'évolution des sociétés communistes a bien montré comment un transfert global de propriété n'impliquait pas nécessairement des transformations dans la vie de travail ou dans son organisation. De ce côté, seule la Yougoslavie a poussé jusqu'à l'autogestion ouvrière le dépérissement de l'autorité prévu par Marx.

Quant aux sociétés capitalistes les plus développées, l'absentéisme, les grèves sauvages et la désaffection grandissante des jeunes générations face au travail y montrent la précarité de l'intégration du monde ouvrier au système. C'est dans cette perspective qu'on peut situer les tentatives des sociétés où la social-démocratie a une longue histoire (Allemagne, Suède, Grande-Bretagne) pour faire face au problème de façon radicale et réformiste à la fois, par divers plans de cogestion et de copropriété applicables à l'ensemble du monde du travail.

L'intérêt pour ces questions ne s'est pas encore beaucoup développé au Québec, que ce soit du côté du syndicalisme, de l'État ou du patronat, malgré l'émergence des quelques expériences que nous étudions au cours de ce Colloque. Ce retard est sans doute dû en grande partie à l'écartèlement de notre système de relations industrielles entre la négociation collective de type classique à l'américaine et le vocabulaire de la lutte de classes importé récemment de France et d'Italie, pays où il semble mieux correspondre aux activités réelles de la classe ouvrière.

À partir d'un bilan des expériences et des projets les plus significatifs de transformation des entreprises dans les quatre sociétés avancées qui ont le plus travaillé sur la question (Allemagne, Suède, Grande-Bretagne, Yougoslavie), je voudrais essayer de dégager dans ce texte certaines voies où le Québec pourrait déjà s'engager en élargissant les perspectives ouvertes par les expériences que nous analyserons tout à l'heure dans les ateliers.

I — COOPÉRATIVES DE PRODUCTION, COGESTION, AUTOGESTION

a) Lip, Meriden, Tricofil

Alors que tout au cours du 19^e siècle et surtout immédiatement après la guerre de 14-18, le thème de l'usine aux travailleurs avait été particulièrement important dans l'idéologie du mouvement ouvrier, ce n'est qu'au cours de périodes de crise politique globale ou de conflits économiques aigus qu'il refait depuis son apparition : soulèvement hongrois et printemps de Prague, mai 1968 en France. Le reste du temps, le système de propriété et de gestion dominant semble accepté, le mouvement ouvrier se contentant d'essayer d'en améliorer le fonctionnement immédiat.

Pourtant, ces dernières années, de nombreuses fermetures d'usines dans les pays capitalistes avancés ont parfois amené les travailleurs à vouloir reprendre en main les outils abandonnés par un capitalisme défaillant. Certaines entreprises nées dans ces circonstances difficiles deviennent souvent alors des symboles nationaux de l'idée de gestion ouvrière, risquant cependant de la lier à leur sort particulier au détriment de toutes ses autres possibilités. Ce fut le cas de l'usine de montres Lip en France, de la fabrique de bicyclettes Meriden en Grande-Bretagne, de l'entreprise de textile Tricofil ici.

Une fois reprises en main par les travailleurs, seuls ou avec l'aide de l'État ou d'autres groupes sociaux, ces entreprises communautaires deviennent assimilables aux coopératives de production ou de transformation industrielle, ces parents pauvres du mouvement coopératif international et québécois. Au sens strict une coopérative de production, c'est une entreprise où les employés sont les seuls propriétaires. Dans certaines de ces coopératives, seule une partie des travailleurs participe à la propriété, les autres employés demeurant de simples salariés. Dans d'autres, le système de propriété coopérative n'a aucune influence sur la gestion quotidienne de l'entreprise.

Ce qu'on appelle ici entreprise cogérée, Tembec ou Cabano par exemple, c'est une usine où, sans en être les seuls propriétaires, les travailleurs participent de façon importante à la **propriété** et à la **gestion**. Dans le contexte international, le terme cogestion réfère surtout à des systèmes **nationaux** de participation minoritaire ou majoritaire des travailleurs à la **gestion** d'entreprises dont la **propriété** est entre les mains d'actionnaires du secteur privé.

De la même façon, au Québec, on a surtout appliqué l'idée d'entreprise autogérée à Tricofil où, même si la propriété n'appartient pas exclusivement aux travailleurs, ils demeurent cependant les réels responsables de la gestion de l'usine. Encore ici, dans le contexte international, l'idée d'autogestion, comme nous le verrons, a un contenu beaucoup plus

large puisqu'elle implique une transformation globale de la société à tous ses niveaux.

Qu'elles soient des coopératives de production au sens strict ou plutôt des entreprises communautaires, les expériences dont nous venons de parler ont pour caractéristiques, au Québec comme ailleurs, d'être petites, peu nombreuses, peu liées entre elles et ordinairement concentrées dans les secteurs les moins rentables de l'économie. Loin d'être dues à une inadaptation à la société industrielle, ces caractéristiques sont plutôt liées au manque d'intérêt témoigné par l'État et le mouvement coopératif organisé face à ces entreprises qui devraient occuper une place beaucoup plus grande dans nos sociétés.

b) Autour de la cogestion à l'allemande

Bien conscients des difficultés inhérentes à l'expansion du secteur public, convaincus par l'expérience des limites de la négociation collective, peu sensibles aux constructions idéologiques d'inspiration marxiste, les mouvements syndicaux associés aux grands partis sociaux-démocrates ayant eu une expérience significative du pouvoir, ont tenté de transformer de l'intérieur l'entreprise capitaliste en plus de l'affronter directement au cours de conflits sociaux. C'est autour de l'idée de cogestion ouvrière ou de démocratie industrielle que ce projet global s'est d'abord concrétisé.

Les Allemands, ou devrait-on dire les Anglais, sont les premiers à avoir légiféré sur la cogestion ouvrière, dès 1951. En effet, c'est dans la zone d'occupation anglaise qu'était surtout situé le secteur du fer, de l'acier et du charbon auquel on imposa après la dernière guerre la gestion paritaire employés-actionnaires.

La gestion d'une entreprise allemande se fait à deux niveaux : le **conseil de surveillance** qui décide des politiques générales et élit un **conseil de gestion** qui s'occupe du fonctionnement quotidien de l'entreprise. C'est au conseil de surveillance que les travailleurs firent leur entrée, une partie de leurs représentants étant désignés par les travailleurs de l'entreprise, une autre par le syndicat : le président du conseil, coopté par les travailleurs et les actionnaires, est ordinairement un représentant des actionnaires, ce qui fait pencher la balance de leur côté.

En 1952, une cogestion embryonnaire était appliquée à l'extérieur des secteurs du charbon et de l'acier aux entreprises ayant plus de 500 employés : les travailleurs n'y occupaient plus qu'un tiers des sièges au conseil de surveillance et ils étaient exclusivement désignés par l'ensemble des employés de l'entreprise et non par le syndicat.

Il fallut attendre juillet 1976 pour que le gouvernement allemand, tout en conservant les législations antérieures, étende à toutes les entre-

prises employant plus de deux mille personnes (570 entreprises regroupant six millions de salariés) une cogestion paritaire où le président du conseil de surveillance est cependant désigné parmi les représentants des actionnaires, où les représentants des travailleurs doivent nécessairement inclure un cadre supérieur et où ils n'ont plus droit de veto sur la nomination du directeur du personnel.

En Suède, en 1973, les pressions d'un mouvement ouvrier conscient d'avoir obtenu tous les avantages d'une négociation collective qu'il avait jusqu'alors exclusivement favorisée, obtenaient du gouvernement social-démocrate la présence de deux représentants du syndicat local au conseil d'administration de toute entreprise privée ou coopérative regroupant plus de 100 employés. Ce chiffre a été réduit à 25 en 1976.

Par rapport à l'expérience allemande, la Suède ne retient pas la parité actionnaires-employés ni la distinction entre conseils de surveillance et de gestion. Elle donne cependant un plus grand rôle aux syndicats et étend la cogestion à une plus grande proportion des entreprises.

En janvier 1977 paraissait en Grande-Bretagne le Rapport Bullock sur la démocratie industrielle qui, tenant compte des problèmes posés par l'application de la cogestion en Allemagne et en Suède, proposait un modèle applicable dans le contexte de la société britannique. Suivi d'un livre blanc du gouvernement Callaghan en mai 1978, le rapport, qui ne fait pas l'unanimité des syndicats, a maintenant peu de chance d'être appliqué rapidement par le nouveau gouvernement conservateur.

Le Rapport Bullock est particulièrement intéressant par sa vision à la fois globale, empirique et détaillée des choses. Il fait, à mon avis, considérablement avancer le débat sur plusieurs points fondamentaux.

Le Rapport ne croit pas que la cogestion paritaire doive entraîner nécessairement la division des conseils d'administration traditionnels en conseils de surveillance et de gestion. Au contraire, une telle évolution risquerait de restreindre indûment le pouvoir réel de gestion des travailleurs.

Toute forme de cogestion où travailleurs et actionnaires ne seraient pas également représentés constituerait un leurre pour le mouvement syndical. Cependant, les représentants des deux premiers groupes devraient désigner conjointement au moins trois autres membres indépendants du conseil qui y assureraient la présence de l'intérêt général et le vote prépondérant en cas d'impasse.

La représentation des travailleurs devra se faire exclusivement par l'intermédiaire des syndicats puisque la cogestion doit être considérée essentiellement comme un supplément de la négociation collective qu'elle ne peut absolument pas remplacer. Le faible taux de syndicalisation en Allemagne ne serait-il pas dû à l'exclusion partielle du syndicalisme du système de cogestion ?

L'approche du Rapport Bullock demeure gradualiste. La cogestion ne s'appliquerait d'abord qu'aux entreprises employant plus de 2 000 personnes (624 et six millions huit cent mille travailleurs) ; comme en Suède, la cogestion devrait être demandée par un ou des syndicats représentant au moins 20 % des employés et ensuite acceptée par un vote secret majoritaire de l'ensemble des employés (la majorité devrait atteindre au moins un tiers du corps électoral).

Finalement, le Rapport insiste particulièrement sur la nécessité d'un vaste mouvement d'éducation ouvrière, financé par l'État, pour préparer adéquatement les travailleurs à occuper leurs sièges aux conseils d'administration.

Les divers systèmes de cogestion que nous venons d'analyser laissent intacte la solution de trois problèmes.

Même présents au conseil d'administration, les travailleurs n'y auront-ils pas toujours un statut inférieur, s'ils n'ont aucune part dans la propriété de l'entreprise ?

La présence syndicale au conseil d'administration d'une entreprise aura-t-elle une influence directe sur la vie quotidienne de l'ensemble des travailleurs ?

Comment assurer la liaison entre les intérêts de l'ensemble de la société et ceux de l'entreprise, même si les travailleurs en détiennent la propriété et la gestion ?

c) De la copropriété à l'autogestion

C'est de la centrale suédoise LO qu'est venu en 1976 le premier plan cohérent en vue de greffer la copropriété sur la cogestion. Dépasant les idées d'actionnariat ouvrier individuel ou de partage d'une partie des profits qui ne font qu'ancrer davantage le travailleur dans le système, il s'agit de créer un **fonds central des salariés** financé par les profits des entreprises et géré par les syndicats. Ce projet révolutionnaire a été raffiné par un comité conjoint LO-Parti social-démocrate, ce dernier devant l'intégrer dans son programme en 1981.

Depuis 1974, les entreprises industrielles et les banques devaient déjà réserver 20 % de leurs profits à l'amélioration du milieu de travail. Le projet LO prévoit plutôt que ce 20 % soit remis aux salariés sous forme d'actions leur appartenant collectivement : cette procédure serait obligatoire pour les entreprises ayant plus de 500 salariés, les autres étant incitées à l'adopter par une série d'avantages fiscaux.

Pour éviter le contrôle de la bureaucratie syndicale sur ce fonds, il serait géré par 24 conseils régionaux formés des délégués des syndicats locaux et désignant avec eux les représentants des salariés aux assemblées des actionnaires. La coordination des projets des nouveaux action-

naires ouvriers serait aussi assurée par ces conseils régionaux, réduisant les tentations d'égoïsme d'entreprise.

Les réticences du patronat à ce projet n'ont pas été sans influence sur les échecs électoraux de la social-démocratie en 1976 et 1979. Son application transformerait fondamentalement à moyen terme la propriété capitaliste, sans passer par l'intermédiaire des nationalisations ; ce processus graduel pourrait faire des travailleurs les propriétaires comme les gestionnaires de l'ensemble de l'économie. Mais quelle serait alors la place des autres secteurs de la société ?

C'est aussi de la Suède que sont venues, surtout de la part du patronat de l'industrie automobile, les principales innovations concernant les conditions du travail quotidien. Il va sans dire que si, à elles seules, ces expériences ne transforment pas fondamentalement la condition ouvrière, toute forme de copropriété et surtout de cogestion qui ne descendrait pas jusqu'à ce niveau risquerait de demeurer une réforme essentiellement bureaucratique.

La société yougoslave, même si elle demeure beaucoup moins développée que celles que nous venons d'étudier et si elle participe à un système politique différent, constitue depuis près de trente ans un milieu d'expérimentation de gestion ouvrière dont nous pouvons aussi tirer quelques leçons.

Le grand mérite de l'expérience yougoslave est d'avoir voulu insérer l'autogestion ouvrière dans une politique d'ensemble s'appliquant aussi à l'agriculture, au secteur social, aux municipalités, aux États fédérés et au gouvernement central. La propriété collective de l'ensemble de l'économie après la libération en 1945 et la faible dimension de la majorité des entreprises ont évidemment facilité l'implantation du système d'autogestion qui a subi de multiples modifications à mesure que l'économie yougoslave se développait et s'intégrait davantage à un marché mondial régi par d'autres principes.

Le premier souci des Yougoslaves est de maintenir la gestion le plus près possible de la base ouvrière. Une loi de 1973 prévoit la reconnaissance légale d'**unités de base des travailleurs associés**, réunissant ceux qui accomplissent une activité distincte à l'intérieur d'une entreprise : les différents ateliers d'une même usine sont ainsi amenés à avoir un contrôle important sur les investissements, les salaires et les prix. Un comité d'usine, lui-même coiffé d'un conseil local au niveau de la commune, vient coordonner l'action des unités de base de travailleurs.

On voit comment cette structure pousse très loin à la fois l'autonomie des groupes de travail et la coordination entre les intérêts des travailleurs et ceux de l'ensemble de la société. On comprend qu'elle suscite encore la crainte dans l'ensemble des pays communistes.

Essentiellement associé historiquement à l'expérience yougoslave, le concept d'autogestion a été repris récemment en France où il constitue un élément idéologique central pour la C.F.D.T. (Confédération Française Démocratique du Travail), le Parti Socialiste et même, plus récemment, le Parti Communiste.

Il s'agit ici évidemment d'une conception globale de la société, dépassant les expériences partielles de coopératives de production, d'entreprises communautaires ou de cogestion ouvrière ; le citoyen se prend en main à tous les niveaux, du quartier à la région, du logement à l'usine, assurant ainsi, graduellement, le « dépérissement de l'État » annoncé par Marx.

Ce sens global du mot autogestion est celui qui est de plus en plus adopté en français comme en anglais où on accepte maintenant le mot sans le traduire. Je n'en parlerai pas plus longtemps ici, me contentant de vous référer à un petit livre du militant syndical français Pierre Rosanvallon, intitulé « L'âge de l'autogestion » — (Seuil, Politique, 1976).

Après avoir essayé d'analyser brièvement, à l'aide des expériences étrangères les plus significatives, les problèmes posés par la démocratisation de la gestion et de la propriété dans l'entreprise, je voudrais maintenant revenir au Québec pour esquisser quelques possibilités d'aller plus loin à partir de ce qui existe déjà.

II — ET LE QUÉBEC...

Au Québec, le contrôle extérieur de la grande entreprise et le peu de place qu'y occupent les travailleurs rendent difficile mais encore plus nécessaire la transformation de sa gestion et de sa propriété. C'est cependant dans ce secteur que le type de relations industrielles adopté par le management comme par le syndicalisme a le plus tendance à se calquer, à peu d'exceptions près, sur le modèle américain.

Quant au secteur francophone de la petite et moyenne entreprise, il se caractérise plutôt par des relations de travail de type paternaliste où l'autoritarisme patronal et la syndicalisation ont tendance à augmenter avec la dimension de l'usine. La gestion et la propriété semblent ici poser moins de problèmes que dans la grande entreprise, puisque, dans les P.M.E., l'aliénation des travailleurs par la bureaucratie ou la technologie est moins perceptible que le bas niveau des salaires.

Paradoxalement, c'est dans les secteurs public et parapublic où, théoriquement du moins, le problème de la propriété ne se pose plus et où les travailleurs de la santé, du bien-être et de l'éducation participent à la gestion des institutions, que les conflits de travail ont pris le plus d'ampleur et de visibilité ces dernières années. Certains l'ont déploré soit par crainte de voir affaiblir un État québécois déjà dominé, soit par

souci des problèmes beaucoup plus urgents affectant les travailleurs du secteur privé, sans suggérer cependant les revendications d'un type nouveau aux travailleurs de ce secteur.

De toute façon, il existe, dans l'entreprise privée comme dans le secteur public, des amorces de transformation de l'entreprise dont les possibilités sont loin d'avoir été dégagées avec réalisme, en dehors de toute idéologie globalisante. L'émancipation du Québec, quelle que soit sa forme politique, implique en effet une certaine reprise en main des entreprises par ceux qui y consacrent leur vie de travail.

Analysant tour à tour P.M.E., grande entreprise et secteur public et parapublic, j'essaierai de réfléchir avec vous sur leurs possibilités de transformation.

a) Les P.M.E. : développer les coopératives de production

Il est temps que l'on cesse de croire que seules les usines à rentabilité douteuse abandonnées par leurs propriétaires pourraient être reprises en main par les travailleurs. Il est temps que l'on cesse de croire que seuls les assistés sociaux et les chômeurs sont susceptibles de créer des entreprises communautaires ou des coopératives de production.

Ces formules, loin d'être considérées uniquement comme un dernier recours ou une façon de diminuer l'aide sociale fournie par l'État, ne pourraient-elles pas, dans une société comme la nôtre où le système coopératif a déjà fait ses preuves dans l'épargne et l'agriculture, occuper une place de plus en plus grande, à côté de l'entreprise privée traditionnelle, au sein des P.M.E.

L'énoncé de politique économique « Bâtir le Québec » insiste avec raison sur l'importance de la P.M.E. pour les sociétés québécoises : selon Statistique Canada, les entreprises manufacturières occupant moins de 200 personnes étaient en effet au nombre de 9 140 en 1974 au Québec et 50% de la main-d'œuvre de ce secteur y travaillait.

Pour les entreprises de cette dimension, le capital, le savoir-faire et la technologie seraient bien souvent à la portée d'un groupe de travailleurs réunis en coopérative de production. Nées dans des circonstances favorables, par transformation d'une entreprise déjà existante ou par création d'une organisation nouvelle, ces coopératives auraient beaucoup plus de chances de réussir que lorsqu'elles sont formées en panique face à la fermeture soudaine d'une usine.

Le mouvement coopératif québécois s'est jusqu'à maintenant assez peu intéressé aux coopératives de transformation industrielle, préférant acheter des usines déjà créées sans les transformer ni en coopératives ni en entreprises autogérées. Seul le secteur primaire a fait exception à cette règle, des coopératives de production ayant été établies dans les secteurs de la pêche, de la forêt et de l'agriculture.

Autant que le mouvement coopératif, les communautés locales ou nationales ont été mises à contribution ces dernières années pour assurer un financement de départ dans le cas de Tricofil, Tembec, Samoco, Cabano, etc. Un exemple particulièrement intéressant est celui des trois villages du Témiscouata réunis sous le nom de J.A.L. et qui, à partir d'une institution d'un nouveau type nommée coopérative de développement, sont parvenus à créer plus d'une centaine d'emplois pour une population d'environ 2 000 personnes dans de petites entreprises gérées conjointement par leurs employés et les représentants de la population locale. Malgré les nombreux obstacles administratifs rencontrés, ce nouveau type de propriété et de gestion est en train d'être adopté dans de nombreux villages de l'Est du Québec.

Pour prolonger ces expériences, l'État québécois pourrait donc faire une place considérable dans son programme d'aide à la P.M.E. aux entreprises coopératives et communautaires. Les efforts entrepris à l'intérieur du programme O.S.E., qui semble rencontrer actuellement quelques difficultés, auraient pu constituer un bon pas dans ce sens. Ne pourraient-ils pas être développés de façon beaucoup plus globale ?

Créer dix... cent Tricofil, ce serait alors amorcer une transformation profonde de la P.M.E. en la rendant à la fois plus sensible aux aspirations des travailleurs et aux besoins du milieu. Dans un secteur où le syndicalisme est bien mal implanté, la coopérative de production pourrait représenter une solution complémentaire intéressante pour les travailleurs tout en constituant un important facteur de développement local ou régional.

b) La grande entreprise : promouvoir la cogestion

Il demeure cependant évident que, pour le moment, les coopératives de production et les entreprises communautaires ne peuvent constituer une façon réaliste de transformer la propriété et la gestion dans les quelque cinq cents grandes et très grandes entreprises qui regroupent l'autre moitié des travailleurs du secteur manufacturier québécois.

Contrairement à l'entreprise autochtone qui, à travers le Centre des Dirigeants d'entreprises, a montré récemment son intérêt pour la participation ouvrière, le patronat étranger qui domine ici n'a jamais exprimé beaucoup de considération pour les aspirations démocratiques du milieu qu'elles proviennent de ses employés ou de l'ensemble des Québécois francophones. C'est pourtant dans ces entreprises de grande dimension, où la gestion et la propriété échappent totalement au travailleur, que la cogestion à l'allemande ou à la scandinave pourrait éventuellement être introduite avec profit.

Même s'il a été stimulé par les expériences de Tembec et de Tricofil, où il a dû prendre l'initiative un peu malgré lui, le mouvement syndical

ne semble pas avoir amorcé encore de réflexion globale en cette question. Plusieurs facteurs expliquent cette indifférence : faiblesse relative de la F.T.Q. face aux autres centrales qui consacrent le gros de leurs efforts au secteur public, période de crise économique permettant mal de dépasser les revendications à court terme mais peut-être, surtout, ce silence étonnant qui, depuis quelque temps, entoure les activités des multinationales ici, comme si, à une époque de mutations politiques, on avait peur de réveiller le dominant principal.

Encore ici « Bâtir le Québec » en reste aux bonnes intentions, se contentant de promettre son appui « aux expériences de participation réclamées conjointement par les patrons et les travailleurs d'une entreprise » (p. 94). C'est là faire peu de cas des expériences québécoises et étrangères récentes où c'est toujours le mouvement ouvrier qui est demandeur dans tout ce qui concerne les restrictions d'un droit de gérance chèrement défendu par le patronat.

Les comités conjoints de santé et de sécurité proposés par le Bill 17 me semblent présenter une amorce de ce que pourrait être la cogestion ouvrière au Québec : c'est d'ailleurs par là que les Suédois ont commencé. Bien sûr, on peut se poser des questions sur leur pouvoir réel dans des entreprises où ils ne s'appuieraient pas sur un pouvoir syndical fort et où le programme de prévention serait la responsabilité du seul patron. Bien sûr, on peut craindre qu'ils agissent comme poseurs de cataplasmes plutôt que dans une optique globale de prévention. Mais on peut aussi penser que, là où le syndicalisme n'existe pas, ces comités pourraient faciliter son implantation éventuelle et que, lorsqu'il existe, ils pourraient l'amener à s'intéresser davantage au contrôle de l'ensemble des activités de l'entreprise.

C'est sans doute à partir du fonctionnement de ces comités que des formes plus avancées de cogestion pourraient être introduites à titre expérimental, probablement d'abord dans les entreprises de plus de 500 employés (151 et 26,5% de la main-d'œuvre), quitte à ce que l'expérience s'étende davantage par la suite. Dans l'entreprise privée, toute cogestion devrait, à mon avis, être paritaire, sous peine d'être refusée avec raison par les travailleurs. Conformément à la suggestion du Rapport Bullock, elle ne devrait être implantée qu'à la suite d'une initiative syndicale approuvée ensuite par un vote de l'ensemble des travailleurs : ce sont ensuite, dans chaque cas, les syndicats locaux qui devraient être chargés de faire fonctionner efficacement la représentation ouvrière. Une telle approche étagée serait sûrement plus conforme à notre mentalité et à la reconversion globale demandée aux travailleurs comme au patronat. L'État aura ici un rôle important à jouer pour faciliter les initiatives, aider à leur réalisation et imposer si nécessaire la volonté des travailleurs à un patronat récalcitrant.

On peut s'interroger en effet sur le caractère particulier que pourrait revêtir la cogestion dans une société où la grande entreprise est presque exclusivement étrangère.

Quoi qu'on pense habituellement, les multinationales ont tendance, lorsqu'elles y voient leur intérêt, à s'adapter aux législations locales, même si elles leur apparaissent particulièrement contraignantes. L'an dernier, les filiales allemandes de Ford et de Dupont de Nemours sont devenues des entreprises cogérées, le syndicaliste canadien Levinson devenant même membre du conseil de surveillance de Dupont. Pourquoi ne pourrait-il pas en être de même à la G.M. de Ste-Thérèse ou à l'Alcan d'Arvida ?

Évidemment, ce n'est pas au niveau des filiales que se prennent les grandes décisions des multinationales. Il n'en reste pas moins que la présence des travailleurs gestionnaires au conseil d'administration de ces filiales assurerait beaucoup mieux leur intégration au milieu que les quelques administrateurs francophones de service semblent l'avoir fait jusqu'à maintenant. La cogestion paritaire ne serait-elle pas d'ailleurs le seul moyen vraiment efficace de francisation à long terme de la grande entreprise...

Même si cette éventualité apparaît lointaine, et encore plus celle de reprise en main de la propriété des entreprises par l'intermédiaire de fonds de salariés, ceux qui veulent transformer la vie de travail tout en rapatriant l'économie québécoise auraient tout intérêt à en poser dès maintenant les premiers jalons.

c) Le secteur public et para-public : vers l'autogestion ?

Dans ce secteur, la question de la propriété ne se pose évidemment plus puisqu'elle est soit étatique, soit collective dans le cas des institutions de santé, de bien-être ou d'éducation. Cependant, les problèmes de gestion se compliquent ici du fait de la nécessité de faire intervenir les usagers aux côtés des travailleurs et des responsables désignés par la collectivité.

De façon paradoxale, au Québec, c'est là où la recherche du profit est devenue incompatible avec la nature du service rendu, là où la propriété appartient théoriquement à la société entière, que les relations de travail sont les plus tendues et les questions de gestion négligées au profit des augmentations de salaires et de bénéfices marginaux.

Il n'est évidemment pas question d'esquisser ici un plan de transformation de la gestion dans les secteurs public et para-public : cela m'entraînerait beaucoup trop loin de mon sujet initial. Il est cependant évident qu'elle devrait être essentiellement liée à une politique globale de décentralisation administrative beaucoup trop timidement amorcée par le Bill 125 sur l'aménagement et l'urbanisme.

La négociation à la fois centralisée et sectorialisée actuellement en cours ne peut que conduire à une bureaucratisation plus grande tant du côté patronal que syndical. La création éventuelle de conseils de comté jouissant de vastes responsabilités non seulement dans le domaine de l'aménagement mais encore dans ceux de la santé, du bien-être, de l'éducation et de l'économie, ne pourrait-elle pas cependant transformer profondément les négociations collectives dans ces domaines dans le sens d'un intérêt plus grand pour les usagers, pour la qualité et l'adaptation des services et pour la gestion quotidienne.

Une société ainsi décentralisée, en assurant à la fois une planification plus efficace des ressources et une participation réelle des travailleurs et des citoyens, nous conduirait insensiblement vers cette autogestion globale sans laquelle toute transformation de la gestion et de la propriété de l'entreprise demeurerait, selon moi, incomplète.

Même si cette vision globale des choses peut vous apparaître lointaine, utopique et même irréalisable, je pense qu'il appartient au sociologue d'essayer d'en montrer, au sein même des expériences actuelles, la possibilité et même la nécessité pour tous ceux qui, de plus en plus nombreux, trouvent que la bureaucratisation et la technocratie montrent déjà les limites de leur efficacité.

CONCLUSION : LES ACTEURS ET LEUR RÔLE

Les retards de notre société nous ont amené ces dernières années à mettre l'accent au plan national comme au plan social sur des conflits déjà bien intégrés par beaucoup de pays industriels avancés. Nous avons ainsi eu tendance à négliger au profit d'idéologies globalisantes les possibilités réelles de transformation du pouvoir dans l'entreprise et la société que pourrait permettre une social-démocratie bien adaptée à notre contexte particulier.

C'est évidemment à ceux qui nous gouvernent et se réclament de cette tradition qu'il appartient de faire le premier déblayage. La réflexion entreprise au cours de ce Colloque aurait tout intérêt à être reprise de façon plus large non pas par une vaste commission d'enquête mais par une « task force » plus restreinte qui pourrait élargir la signification des expériences déjà existantes et permettre d'en susciter de nouvelles.

Sans l'accord des premiers intéressés, toute action dirigiste de l'État en ce domaine risque cependant d'être totalement inefficace, sauf dans les secteurs public et para-public où des expérimentations seraient souhaitables. Pour les coopératives de production, le mouvement coopératif et l'État possèdent maintenant, avec la Société de Développement Coopératif, un instrument privilégié d'intervention dont une des priorités devrait être de voir à ce que les nombreuses interventions du mouvement dans le secteur industriel revêtent aussi la forme coopérative.

En ce qui concerne la cogestion, l'initiative ne pourra venir que du mouvement syndical, qui semble assez éloigné pour le moment de ces préoccupations. Les pressions des travailleurs les plus concernés, ceux du secteur privé, la remise en question de plus en plus évidente du type de négociations adopté dans le secteur public comme les montants considérables consacrés récemment à l'éducation par les centrales faciliteront-ils une reconversion en ce sens ? Il est trop tôt pour le dire mais le sort fait aux comités paritaires prévus par le Bill 17 en sera un bon indicateur.

Quant au patronat, il saura sans doute s'adapter au fait que le droit de gérance n'est plus sacré en constatant que, malgré tout, en Suède comme en Allemagne, l'économie demeure encore prospère et l'entreprise privée au moins aussi florissante qu'ici.

De toute façon, la crise actuelle des sociétés industrielles nous amènera tous à remettre très rapidement en question plusieurs principes jusqu'à maintenant considérés comme permanents. Autant le faire de façon lucide et volontaire que sous la pression d'événements incontrôlables.

ATELIER :

**L'ACTIONNARIAT OUVRIER
LE CAS DE NORMICK PERRON INC.
(LA SARRE, ABITIBI — QUÉBEC)**

Vernet Félix, professeur
École des Hautes Études Commerciales

L'actionnariat ouvrier se réfère généralement à la participation, sous une certaine forme, des travailleurs ou du « personnel de base » au capital social de l'entreprise. Partant d'une simple notion de participation financière ou économique qui ne constitue, dans la plupart des cas, qu'une forme de partage des résultats entre les différents agents ou partenaires de l'entreprise, l'actionnariat ouvrier peut aussi bien — lorsqu'il est conçu à bon escient et bien planifié dans le temps — servir de modèle de référence à la transformation de l'entreprise et du travail pour une nette amélioration de la Q.V.T. ou qualité de vie au travail. Par étapes successives, il peut graduellement conduire une extension des responsabilités dans l'entreprise, susciter les motivations et favoriser l'adaptation de tous à l'évolution technique et humaine de l'entreprise.

Lorsqu'il aura atteint ce seuil critique de transformation ou de modifications significatives au rôle des travailleurs ou du personnel de base en général dans les relations d'autorité et de pouvoir à l'intérieur des structures traditionnelles de l'entreprise, alors et alors seulement on pourra parler de « démocratie industrielle » par l'actionnariat ouvrier qui implique une certaine représentation de la base dans les instances décisionnelles de l'entreprise.

En Amérique du Nord et, plus près de nous, au Québec, l'actionnariat ouvrier s'identifie davantage à une simple démocratie ou participation économique en vertu de laquelle les travailleurs ou agents de production ont la possibilité de bénéficier de gains ou avantages économiques supplémentaires en plus de leurs salaires réguliers au cours de la détention d'une ou plusieurs actions du capital-actions de la compagnie sans pouvoir, pour autant, participer à la gestion ou influencer d'une manière quelconque les décisions de l'entreprise. En ce sens l'actionnariat ouvrier — mis à part quelques cas isolés de cogestion et d'autogestion — est encore loin de la « gestion participative » dans laquelle s'inscrit la vraie notion de démocratie industrielle qui, selon Dimitri Weiss, sert à « identifier un système de relations industrielles non exclusivement contractuel et dans lequel travailleurs et syndicats se trouvent en quelque sorte — et de

façon différente — impliqués dans le fonctionnement et dans les décisions de l'entreprise ».

Exemple d'un cas dynamique de participation économique au Québec : le cas Normick Perron Inc.

Tout récemment, le 1^{er} mai 1979, est entré en vigueur le plan d'achat d'actions pour les employés du groupe Normick Perron Inc. dont le siège social est situé à La Sarre en Abitibi. Ce plan, auquel peut adhérer tout employé régulier ayant au moins deux années d'ancienneté, prévoit qu'un employé peut acheter des actions ordinaires (classe votante) de la compagnie à un rythme variant entre 1%, 2% ou 3% de ses gains jusqu'à concurrence d'un montant de 500\$ par année et que l'employeur contribue à même ses bénéfices nets consolidés une somme égale à la mise de fonds de l'employé. Le montant des contributions des employés et de la compagnie est transféré à une compagnie de fiducie qui a la responsabilité d'acheter au nom des participants au plan, des actions ordinaires de la compagnie au prix du marché en bourses de Montréal et de Toronto. Dans un atelier du 10^e colloque de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal portant sur la transformation de l'entreprise et du travail, le président du Conseil et chef de la direction de cette compagnie, M. Michel Perron, dévoile le but poursuivi de la façon suivante : « Ce plan a pour but de développer l'intérêt de toutes les personnes qui travaillent pour la compagnie à participer directement à la croissance et au développement de l'entreprise et de permettre aux employés d'obtenir un intérêt de propriété par l'achat d'actions ordinaires du capital social de la compagnie. L'acquisition de ces actions rendra les personnes qui travaillent pour la compagnie plus familières avec son organisation et sa structure. Ces personnes, en tant qu'actionnaires, seront mieux informées sur les activités de la compagnie et sur les différentes transactions financières auxquelles elle participe. De plus, en devenant propriétaires d'actions de la compagnie qui sont cotées aux bourses de Montréal et de Toronto, les participants au plan se créent un capital dont ils connaissent à chaque jour la valeur exacte et qu'ils peuvent réaliser en argent en tout temps ».

Entreprise familiale débutant en 1939, à Val-Paradis avec une modeste scierie d'environ 30 personnes, la compagnie Normick Perron Inc. compte actuellement 2 500 employés, deux usines de contre-plaqué situées à Cochrane et à La Sarre, et six scieries modernes situées dans le Nord du Québec et de l'Ontario : à La Sarre, Cochrane, Kirkland Lake, Amos, Beattyville et Senneterre. Devenue une compagnie publique en 1973, le groupe Normick Perron Inc. réalise actuellement un chiffre d'affaires de 100 millions de dollars avec un bénéfice net après impôt un peu supérieur à 10%. En 1969 (rétrospective de 10 ans), son chiffre d'affaires s'élevait à 8 millions avec un bénéfice net après impôt d'environ 5%. C'est dans une si grande perspective de réalisations et de

rentabilité qu'est né ce plan d'actionnariat ouvrier dont le but, décrit précédemment, peut conduire, à long terme, à une représentation des ouvriers au Conseil d'administration. C'est là une philosophie globale de gestion que semblent poursuivre les administrateurs-propriétaires de Normick Perron, un désir de partage tant sur le plan économique, par la copropriété, que sur le plan humain — par cette volonté d'associer les travailleurs aux réalisations de la compagnie. De nombreuses rencontres se tiennent, sur les heures de travail, avec différents groupes d'employés pour leur expliquer certains concepts de base concernant les états financiers, le fonctionnement du marché boursier, la répartition du bénéfice net, les dividendes, etc..

L'avenir d'un tel projet dépendra, cependant, de la participation effective des employés. La participation au plan n'est pas obligatoire ; elle est facultative et l'employé peut se retirer à n'importe quel moment s'il le désire. Il est particulièrement encourageant de signaler que 77 % des employés éligibles au plan le 1^{er} mai 1979 (892 sur un total de 1 152 employés éligibles) y participent, à un taux moyen de contribution de 2 % de leurs salaires.

Soulignons aussi que le plan ne fait aucune distinction entre employé cadre ou journalier, syndiqué ou non syndiqué. En effet, M. Michel Perron, P.D.G. de Normick Perron Inc., affirme que : « les critères et les bénéfices du plan s'appliquent uniformément à tous les employés admissibles sans égard au statut... et l'employé, devenant actionnaire, aura accès à une information qu'on a, à tort, trop souvent tendance à vouloir cacher. Cette communication constante et franche ne pourra qu'instaurer un meilleur climat de confiance qui engendrera une collaboration, de part et d'autre, qui ne pourra qu'être bénéfique pour tous »¹.

1. Extrait de l'allocution de Michel Perron, président du conseil et chef de la direction de Normick Perron Inc., au X^e colloque de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, tenu les 1 et 2 novembre 1979 à Montréal sous le thème de « La Transformation de l'entreprise et du travail ».

ATELIER :

LE PARTAGE DES PROFITS**Denis Cantin**

Président

Denis R. Cantin Ltée (Canadian Tire) Associé

En 1979, une transformation dans les attitudes et le comportement du patron doit s'opérer rapidement. La preuve la plus évidente se retrouve dans la pratique d'un nouveau partage. L'échange comptable et froid, d'un salaire offert, pour une tâche à accomplir, ne crée pas un sentiment d'appartenance très fort chez les employés pour l'entreprise.

Les relations patrons-employés doivent être franches. Le vieux cliché patronal, qui montre un patron ultra-paternaliste tentant de démontrer à ses ouvriers que la misère l'étrangle et que les profits sont toujours inexistants, est devenu ridicule, désuet et offensant. Pendant que le patron vient travailler avec sa Cadillac, qu'il habite une maison plus attirante que la moyenne, qu'il se repose à la pêche ou dans le sud, qu'il paie un voyage de noces à son fils en Grèce, etc., les employés ont le droit de se demander si le « BOSS » est si « cassé » qu'il le dit si souvent. Il faut faire disparaître cette contradiction entre ce que vous dites et ce que vous faites.

D'ici quelques années, à moins que vous ne le décidiez vous-mêmes, le Gouvernement obligera le patron à un partage de ses profits avec ses employés. Vous le savez, le Gouvernement a tous les outils fiscaux pour réaliser une telle opération.

Il serait superflu de répéter que le capital humain est rare et fragile. C'est aussi la pierre angulaire, le cœur, l'épine dorsale de l'entreprise vouée au succès. Les difficultés à trouver du capital-argent, vulgairement appelé « billets verts » sont beaucoup moindres que lorsqu'il s'agit de trouver une équipe d'employés gagnante. Lorsque vous avez des garanties minimales, les banques vous sollicitent presque d'une façon abusive.

L'EMPLOYÉ

Si vous décidez de faire l'acquisition d'un équipement, d'une machinerie, d'une bâtisse, combien de temps, de précautions, d'analyses, de vérifications, utilisez-vous avant de poser le geste ? Cet investissement de dépenses en capital pour un bien matériel requiert des efforts sérieux et nombreux, n'est-ce pas ?

Lorsque vous décidez de combler un poste, quel est le processus qui est mis en action ? La bonne description de la tâche à remplir, les critères du profil de l'employé visé, les qualités potentielles du candidat, la connaissance de ses antécédents, etc... Avez-vous un plan mental et organisé afin de prendre la meilleure décision ?

Ne serait-il pas normal que la même préoccupation soit apportée pour l'acquisition d'un bien immobilier ?

Le choix de votre futur associé est un geste d'une importance capitale. Le prix du salaire payé est un investissement et non une dépense, si vous réussissez à trouver l'employé qui participe, qui est motivé et qui a un sentiment d'appartenance. La condition essentielle pour obtenir cette situation idéale se trouve par un système de communication ouvert, réel et compréhensible.

Il faut que l'employé connaisse votre entreprise. Les structures d'opération, le volume des ventes, les marges de profits, les dépenses, le marketing, les inventaires, le client, l'évolution du marché, etc... : voilà des faits qui doivent être connus et partagés avec vos employés. Il ne sert à rien de parler du partage des profits, si les associés ne savent pas d'où vient le profit, de quoi il est composé, les méthodes pour l'améliorer et la situation à des temps donnés.

Par une communication bien établie, l'employé est théoriquement prêt à participer à l'atteinte des objectifs qu'il a décidés avec vous. Une motivation certaine et mesurable doit commencer à l'animer. Son « job » devient plus qu'un salaire à recevoir à chaque vendredi, c'est une entreprise qui lui appartient, dans un certain pourcentage.

Lorsque ce climat de confiance mutuelle est installé, il est temps de passer de la parole aux actes. Pour ce faire, moi, j'ai choisi un plan de partage des profits.

Voici en gros le contenu de ce plan. Il se divise en deux catégories. Primo, une partie qui se nomme l'**ACCROISSEMENT**. Secundo, une partie dite l'**ÉPARGNE**.

Par l'accroissement, l'employé participant peut faire l'acquisition d'actions de Canadian Tire au prix de la Bourse au 30 avril de chaque année.

Par l'épargne, l'employé a un dépôt fait à son crédit dans un compte de banque à charte. Ce système est administré par un trust et, chaque année, le bénéficiaire reçoit les intérêts au taux convenu de dépôt.

La masse globale de ces placements se divise approximativement à 50% pour l'accroissement et 50% pour l'épargne. Et la détermination, pour chaque employé, du montant qui sera sien se divise aussi en deux parcelles de 50%. Une moitié se calcule sur son niveau de salaire et sur

sa période d'ancienneté. L'autre 50 % se discute sur un tableau de points de mérite.

Au moment où l'employé prend connaissance du montant qui sera déposé à son nom, il y a une rencontre avec le patron. Des explications sont fournies sur ce qu'aurait dû être le montant, ce qu'il est, et d'où vient l'écart défavorable, si tel est le cas.

En cas de départ, qu'arrive-t-il ? Pour ce qui est de la partie accroissement, l'employé retire 10 % pour chaque année de sa participation au plan. En cas de décès, le montant en entier est remis. S'il y a un solde, cette partie est retournée au fonds général et gonfle d'autant la masse dévolue aux autres employés. Disons aussi que chaque année, les dividendes sont réinvestis, augmentant la capacité d'achat de ces actions.

Pour ce qui est de la partie épargne, il n'y a aucune pénalité. L'employé reçoit 100 % de ses mises.

Tout ce plan est géré d'une façon paritaire. Il y a un comité d'employés élus qui voit à l'application de tous les mécanismes du plan. Lors d'un départ pour cause, ce comité fait l'appréciation du dossier. Les employés eux-mêmes peuvent convenir de l'inefficacité d'un collègue ou d'une consœur et décréter son départ. Mais l'employé visé a aussi un droit d'appel, s'il juge sa cause injustement traitée. Il est convenu aussi qu'un employé qui laisse la Compagnie se voit octroyer au départ, un mois de salaire, ses vacances accumulées et les bénéfices de son plan de partage des profits.

LES RÉSULTATS OBTENUS

Ce plan a-t-il été profitable ? Sans hésitation, je réponds oui. Quels sont les moyens pour mesurer les avantages d'un tel plan ?

D'abord le chiffre d'affaires. Je vous dirai qu'avec un magasin de 28 000², le chiffre d'affaires dépasse de 500 000 \$ celui d'un compétiteur qui a une surface vendante de 65 000². Il est équivalent à un autre compétiteur dont la superficie est de 150 000². Depuis 1973, les ventes de Canadian Tire à Chicoutimi sont de 35 000 \$ supérieurs par employé, à celles des autres magasins de la chaîne C.T., comparables au mien.

Il y a cet intérêt à surveiller les améliorations susceptibles de faire un meilleur profit. L'employé improductif est jugé par ses pairs. La marchandise avariée et remise par le client, au lieu d'être perdue, est réparée et demeure dans l'inventaire. Le client est personnalisé : on lui offre des marchandises qu'il aurait oubliées. Lorsqu'une grève comme celle de l'ALCAN affecte toute l'économie régionale, on parle ensemble des mesures à prendre comme : le niveau des inventaires, la rotation de certaines marchandises, les cédules de travail, etc. Les employés sont des

partenaires précieux, compétents et pleins de suggestions, quand ils croient au succès de l'entreprise et qu'une partie réelle des profits leur est remise.

La remise de cette partie des profits ne doit pas être interprétée comme un cadeau, comme une compensation pour acheter la paix, comme une simple écriture comptable.

Si depuis l'existence de mon plan, plus de 100 000 \$ ont été remis à mes employés, ce qui représente entre 10 et 20 % des profits nets avant impôt, cela est significatif pour chacun des employés.

C'est un risque qui a rapporté à tous. Il faut y croire. C'est un processus exigeant, c'est un état d'esprit à prendre, mais c'est aussi une philosophie de travail qui se traduit par un PLUS.

ATELIER :

**LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS
À LA GESTION DE L'ENTREPRISE**

LE CAS TEMBEC

Maurice Boisvert, professeur
École des Hautes Études Commerciales

M. Réal Cauchy, gérant du personnel de Tembec, a ouvert la session en présentant un texte où tant les origines que le mode de fonctionnement de l'entreprise étaient minutieusement décrits. Suivit une période de questions adressées tant à M. Cauchy qu'à M. Carpenter, président du syndicat local et membre du conseil d'administration de Tembec.

Elle fut dominée par trois thèmes principaux :

- le rôle du gouvernement
- la distribution des profits
- l'accès à l'information

Il appert que le gouvernement de l'époque désirait le maintien de l'usine mais recherchait une solution viable à long terme. Dans cette optique, l'engagement financier des travailleurs constituait un témoignage de leur sérieux quant au redressement de l'entreprise tandis que l'occupation des principaux postes de direction et la détention d'un bloc important d'actions par des administrateurs chevronnés étaient des gages importants de réussite future. Le gouvernement a d'ailleurs témoigné de sa confiance aux travailleurs en leur cédant deux sièges auxquels il avait droit au Conseil d'administration.

Il y eut distribution des profits en 1974-1975 et il y en aura probablement encore cette année. Les profits sont répartis comme suit. Tous les travailleurs reçoivent sensiblement le même montant (selon la durée de travail durant l'année). Toutefois, les sommes qui reviendraient aux cadres sont rassemblées et redistribuées par la direction en tenant compte d'une évaluation de la performance. En ce sens, travailleurs de la base et cadres ne jouissent pas des mêmes conditions d'accès aux profits.

L'information sur toutes les opérations de l'entreprise est accessible à tous les employés de Tembec. Ainsi tous les employés peuvent poser des questions au président et à la direction lors d'une réunion générale mensuelle. Il existe aussi actuellement une quinzaine de comités con-

joints, tels le comité d'embauchage ou le comité d'améliorations technologiques où l'information est discutée à fond par les employés et les cadres. C'est à l'intérieur de ces comités que les travailleurs prennent pleinement conscience du sens de l'information transmise et qu'ils font leur école de prise de décision.

Notons finalement que la participation à la propriété de Tembec n'est pas une exigence d'emploi pour le travailleur.

Charlie Carpenter

Président

Syndicat Canadien des Travailleurs du Papier, Tembec

Il me fait plaisir d'avoir été invité ici aujourd'hui pour vous parler de l'expérience de Tembec qui est un exemple unique en son genre.

Tembec a complété 6 ans d'exploitation le 1^{er} août 1979 et ça nous a pris tout ce temps pour évoluer jusqu'au point où nous en sommes aujourd'hui, et nous continuons d'évoluer chaque jour. Il n'est pas facile de changer pour personne.

Je suis certain que tous sont au courant de la façon dont les travailleurs sont devenus co-proprétaires, et c'est pourquoi je ne m'attarderai pas sur le sujet maintenant. Je suis cependant prêt à répondre à vos questions.

Les travailleurs, par l'entremise d'A.T.K.W.A. (Association des Travailleurs de Kipawa), une compagnie holding formée par le S.C.T.P., peut avoir deux représentants au Conseil d'administration. Ces directeurs sont nommés et élus par les 400 actionnaires d'A.T.K.W.A. qui sont également des membres du Local 233 du Syndicat.

Le but principal des représentants du Syndicat au Conseil d'administration est de défendre les intérêts des travailleurs et d'obtenir toutes les informations concernant le fonctionnement de l'usine et être au courant de tous les plans de modernisation, développement, profits, etc., tout en ayant accès à toutes les informations concernant la compagnie.

Il y a 23 délégués syndicaux et 11 officiers, en plus des membres de comités dans l'usine. Il est entendu par tous qu'il ne doit y avoir aucune négociation individuelle. Toutes les négociations sont effectuées par le comité de négociation élu à cet effet, du fait qu'on a accepté qu'il y ait

des négociations continues, tel qu'il est clairement expliqué dans la convention collective de travail.

Il y a 18 comités conjoints à l'usine. Une décision majoritaire par un comité dépend des deux parties impliquées. Si on ne pouvait parvenir à une décision majoritaire, le sujet pourrait être révisé par le Syndicat national et un membre supérieur de la Direction.

Des informations sont affichées à chaque jour sur tous les tableaux d'affiche afin de garder les travailleurs au courant du niveau quotidien de production de chaque atelier ainsi que des changements dans la production ou les ventes.

Le rapport de main-d'œuvre et de travail supplémentaire de chaque atelier est affiché à chaque semaine, indiquant le nombre de travailleurs, les heures régulières travaillées, les heures de travail supplémentaire, le pourcentage de travail supplémentaire pour la semaine, ainsi que le total des objectifs et des sommes à cette date.

Des réunions ont lieu entre les travailleurs et la Direction. Les travailleurs sont libres de poser toutes les questions qu'ils désirent au sujet de l'usine et de son fonctionnement, tels les conditions du marché, les projets de développement, les investissements futurs, etc. Les questions qui n'ont pas reçu de réponse dans le passé sont maintenant expliquées et résolues.

Il est important qu'à ces réunions le président de la compagnie soit présent de même que le directeur de l'usine et les surintendants d'atelier. Tous les employés peuvent assister à ces réunions à l'exception de ceux qui travaillent pendant le quart de l'après-midi cette journée-là. Cela signifie que 80 à 90 employés sont incapables d'assister à la réunion sur une totalité de 550 employés. Le président du Syndicat ou son délégué a le droit d'assister à toutes les réunions qui ont lieu à l'usine.

Avant la réouverture de l'usine, le Syndicat n'était pas tellement soucieux du contrôle des travailleurs. Le souci majeur après plus d'un an sans travail pour une grande majorité des travailleurs de l'usine, était de recommencer à travailler, et on ne pouvait à ce moment-là procéder à des négociations puisque personne ne travaillait. Tout ce qui nous restait était une vieille usine dont plusieurs personnes doutaient des chances d'exploitation et de rentabilité.

Ce qu'on voulait par-dessus tout à ce moment-là était l'assurance que si l'usine était remise en marche, les travailleurs pourraient voir à ce que l'argent soit investi dans l'usine pour que cette dernière demeure viable et, qu'on puisse la moderniser aussi vite que possible pour être en compétition avec les autres usines. On voulait connaître les profits et pertes de la compagnie au moins sur une base mensuelle, afin d'éviter toute autre fermeture de l'usine. Les travailleurs voulaient avoir l'assuran-

ce que jamais plus une décision unilatérale qui pourrait affecter leur gagne-pain ne soit prise par un Conseil d'administration étranger sans avis préalable. Une fois suffit.

À Tembec, un travailleur peut bénéficier de ses investissements de trois façons :

1. Un taux de salaire conformément à la convention collective de travail ;
2. 10 % des profits basés sur 2 080 heures par année ;
3. Remboursements sur les investissements.

Il est à noter que l'investissement n'est pas obligatoire, ni une condition d'embauchage. Mais les employés qui investissent reçoivent 10 % du profit.

À Tembec, nous sommes en continuelles négociations, ce qui nécessite plusieurs réunions du Syndicat, du fait que chaque proposition présentée par une des parties doit être étudiée et acceptée des deux côtés. Avec 23 délégués syndicaux, 11 officiers, en plus des membres des comités, tous ceux qui le désirent peuvent participer.

Les réunions régulières du Syndicat ont lieu chaque deuxième jeudi du mois, et une réunion des délégués ou de l'exécutif est convoquée entre-temps. Cela signifie qu'il y a une réunion syndicale chaque semaine à la salle du Syndicat, propriété des membres du Local, en plus des réunions spéciales convoquées en des circonstances spéciales. Il y a également des réunions des directeurs d'A.T.K.W.A., quatre de l'usine et trois du Bureau national de Montréal.

Les membres du Conseil d'administration de Tembec se rencontrent approximativement à chaque période de six semaines, la plupart du temps à Montréal. Certaines réunions ont lieu à l'usine même.

À ces assemblées d'A.T.K.W.A., sont présents, en plus des deux directeurs, un observateur de l'usine.

L'expérience nous a démontré qu'il était nécessaire d'avoir des réunions ainsi que d'afficher des informations dans l'usine afin que les travailleurs soient au courant de ce qui se passe.

Les premières négociations ont eu lieu après que l'entente de trois ans soit terminée en septembre 1976. Elles durèrent trois jours et demi et un montant de 1 400 000,00\$ en a résulté. Les négociations comprenaient des changements au contrat, comme des avantages sociaux et l'implantation de comités. De telles négociations n'auraient jamais eu lieu selon la méthode traditionnelle, qu'une fois que tous aient été mis au courant des profits et pertes ; ce type de négociation s'avère très difficile.

Les deuxièmes négociations ont eu lieu à Montréal en avril 1979, et ont duré cinq jours. Une entente a été convenue après cinq jours pour un

montant total de 2 579 999,00\$ avec des négociations continues et une clause citant que les parties se rencontreront pour négocier les salaires et les conditions relatives à la troisième année de l'entente. Il s'agit d'un contrat de deux ans, du fait que nous nous rencontrerons avant le 1^{er} août 1981.

Les négociations ont été effectuées en analysant la position financière et économique de la compagnie, tout en considérant les besoins des travailleurs. Les négociations sont réalistes et il n'y a aucun secret ou doute, du fait que toutes les personnes présentes à la table de négociation possèdent la même information.

Notre convention collective de travail est différente de celle des autres usines de l'industrie en ce qui a trait aux comités, tels que les comités d'embauche, disciplinaire, congés pour raisons spéciales, automatisation et changements technologiques, etc., et l'échelle des salaires est plus basse. Toutefois, on ne doit pas oublier l'histoire de Tembec et de quelle façon la compagnie a été constituée.

Nous sommes confiants de devenir les travailleurs les mieux payés de l'industrie de pâte et papier en Amérique du Nord, tout en pouvant retirer au moins 10% du profit. Certains diront que nous n'avons pas si bien travaillé, mais je crois que nous nous sommes considérablement améliorés, quand on prend en considération les fermetures temporaires dues à l'insuffisance de ventes dans l'industrie au cours des deux dernières années.

Les travailleurs de Tembec n'ont pas perdu de temps en raison de l'insuffisance de ventes. Cela est dû au fait que nous avons accepté de travailler, si besoin est, au seuil de la rentabilité, mais en ne demandant pas moins cher que nos concurrents.

Nous sommes en continues négociations et, nous savons que si nous faisons un profit, nous récolterons notre part telle que déterminée par le travailleur.

L'expérience de Tembec a démontré ce qui peut être accompli par un groupe de personnes travaillant ensemble dans un même but. Nous ne croyons pas que cela constitue la réponse pour tous ou que nous avons trouvé une solution au problème de chacun, mais nous pouvons quand même dire que nous sommes en voie de développement. Nous avons déboursé plus de 30 000 000,00\$ dans l'usine depuis la réouverture et possédons des intérêts dans deux usines aux États-Unis qui sont rentables, et qui ont mis sur pied une nouvelle compagnie qui promet beaucoup à Témiscaming, Temfibre Inc., une succursale appartenant complètement à Tembec qui sert à la vente de déchets de fibres. Nous voulons également démontrer aux autres la démocratie possible dans le milieu du travail et que plus que jamais les travailleurs désirent participer à la prise de décision qui concerne leur futur.

Les compagnies qui refusent de répondre à cette requête ou de s'adapter peuvent encourager les travailleurs à être plus militants et en même temps s'exposer à un contrôle plus sévère du gouvernement. S'il veut survivre, le système capitaliste doit s'adapter aux réalités actuelles.

Il y a trop de travailleurs qui ne sont pas au courant des principes économiques considérés essentiels au bon fonctionnement d'une compagnie, et de la nécessité de la compétition au marché mondial. Je crois qu'avec toute l'information qui est mise à leur disposition les travailleurs de Tembec comprennent ceci.

Ce que nous avons à Tembec n'est pas la perfection, et il nous reste encore beaucoup de travail à accomplir. Cependant, les travailleurs sont d'accord pour dire que Tembec est un meilleur endroit pour travailler que par le passé et à mesure que nous accumulerons de l'expérience, nous nous améliorerons davantage.

On pose souvent cette question : « Ce type de structure n'a-t-il pas tendance à affaiblir le Syndicat ? » La réponse est non. L'expérience nous a démontré qu'on a plus que jamais besoin du Syndicat, du fait qu'on doit demeurer conscients des problèmes de l'industrie, tout comme dans les autres usines, afin d'être au courant des taux de salaire et de la participation à la table des négociations, tout comme les autres. Il ne faut pas oublier qu'il est important que la convention collective de travail soit rédigée dans la langue de contrat appropriée. Cela est essentiel pour toutes les conventions collectives.

On a également besoin d'avocats de corporation, de conseillers financiers et de professionnels auxquels on peut faire confiance, mais avec qui, en tant que travailleurs syndiqués, nous ne sommes pas familiers. Dans notre cas, le Syndicat national nous a dirigé vers les personnes appropriées, sans qui nous n'aurions pas pu faire autant de progrès.

Des études ont été effectuées au sujet de la structure de Tembec. Nous sommes conscients du fait que le travailleur doit être éduqué et que ce procédé est lent dans une organisation démocratique. Nous sommes également conscients du fait que la clé de la participation des travailleurs à l'administration de l'usine est l'éducation, i.e. de s'asseoir avec eux et de discuter aisément de dépenses de capital, de rapports financiers, des budgets, de la lecture et de la compréhension de chartes et de graphiques ainsi que de la nécessité de modernisation et d'agrandissements.

Cela signifie que le Syndicat devra faire plus que donner des cours et des séminaires sur les griefs et sur l'administration du Syndicat local. Il devra également donner des cours sur l'administration générale, etc.

Nous n'avons pas trouvé de formule secrète pour résoudre tous les problèmes industriels à Tembec, mais nous avons des plans de moderni-

sation et de diminution de la pollution, ainsi que des prévisions pour ce que l'avenir pourrait nous amener.

Nous avons une solide fondation sur laquelle travailler à Témiscaming, ce qui nous permet d'envisager un avenir prometteur.

Réal Cauchy

Gérant du personnel, Tembec

Lorsque, le 31 janvier 1972, le Président de la Compagnie Internationale de Papier du Canada, annonçait aux travailleurs et aux habitants de Témiscaming que l'usine fermerait définitivement ses portes le 31 mai suivant, personne ne pouvait s'imaginer que six ans plus tard l'usine Kipawa de Témiscaming apparaîtrait comme une des premières expériences canadiennes importantes de participation des travailleurs à la direction de leur entreprise. Aujourd'hui, nous de Tembec aimons à croire que la participation économique et sociale des travailleurs syndiqués, unique en son genre avec la collaboration de notre gouvernement et de la population de Témiscaming a maintenant largement dépassé le stade expérimental.

Nous avons la ferme conviction que collectivement nous avons vécu une expérience novatrice qui aboutit à l'établissement d'une entreprise stable et tout à fait digne de la confiance de la communauté économique et de l'ensemble de la société.

Avant de vous parler de Tembec je voudrais faire quelques remarques : dans notre système traditionnel de relations industrielles, la confrontation et l'opposition des parties entraînent souvent des problèmes sociaux. La plupart du temps cette façon de faire entretient des conflits dans l'industrie ; d'une part les administrateurs utilisent tous leurs pouvoirs pour diminuer les coûts et, de l'autre, le syndicat s'efforce d'obtenir les avantages les plus substantiels pour ses membres. Ce jeu de bascule en vient à coûter très cher, car il en résulte des diminutions de productivité, du gaspillage, de la souffrance humaine découlant des grèves et des lockouts. Le dossier canadien quant au nombre de jours-hommes perdus à cause de grèves et de lockouts est indubitablement un des pires du monde industrialisé.

Ce pays fait face à des problèmes grandissants d'aliénation de la main-d'œuvre malgré les améliorations substantielles et constantes de la

condition ouvrière. En contrepartie, quelques solutions innovatrices et fécondes ont été proposées de même qu'un bon nombre de panacées simplistes et doctrinaires. De grands changements dans les relations industrielles, telles la « propriété collective », la planification tripartite, la codétermination et même l'humanisation du travail furent mis de l'avant. Toutes ces solutions reflètent une diversité d'idéologies fondamentales que différents groupes préconisent selon leur point de vue politique ou leur intérêt économique. Il semble incroyable qu'on se voue entièrement à l'une ou l'autre de ces façons d'administrer les relations ouvrières, mais il y a, au moins, une conscience grandissante de la crise qui sévit dans ce type de relations. Nous ne devons donc pas perdre cette chance que nous procure cette crise d'approfondir la question et, si possible, d'expérimenter des solutions qui apporteraient la promesse de s'attaquer aux causes premières de nos difficultés. Politiciens, chefs syndicaux, hommes d'affaire et universitaires cherchent une nouvelle voie. Tout ce que nous voyons dans les différentes régions du monde nous invite à accentuer la démocratisation du monde du travail en accordant plus de pouvoir de décision aux travailleurs dans leur entreprise. Cependant, en Amérique du Nord, la démocratie industrielle est un concept mal compris et largement ignoré. Un spécialiste et chef de file de la démocratie industrielle, le professeur Gerry Hunnuis de l'Université de York dit : « Le capitaliste avisé de ce pays prendra cette voie s'il veut éviter des confrontations de plus en plus coûteuses.

Examinons maintenant le concept de Tembec puisqu'il importe de connaître et comprendre ses antécédents historiques afin de situer correctement l'expérience que nous avons vécue.

En commençant je dois vous avertir que l'expérience Tembec ne signifie pas simplement la propriété conjointe et le partage des profits. C'est aussi la participation des travailleurs à la prise de décision aux communications et une conception plus enrichissante du travail. Dès le début, il ne s'agissait pas d'une expérience planifiée avec des objectifs, des buts précis, des résultats attendus donc, susceptible d'être reproduite. Tembec à l'origine, répondait à un problème particulier ; et la solution trouvée par notre compagnie ne pourrait s'appliquer telle quelle et sans modifications aux problèmes spécifiques d'autres compagnies à moins que ces problèmes se présentent dans des circonstances très semblables. Cependant, chaque entreprise peut choisir parmi les différentes méthodes que la compagnie a mises en œuvre pour résoudre ses problèmes, celles qui lui conviennent et en particulier, certaines innovations qui ont changé les rapports entre la gérance et les travailleurs et instaurer un esprit de confiance mutuelle et de coopération.

Cette conférence comprendra quatre parties principales. La première traitera brièvement de l'historique de l'usine et des conditions qui ont engendré la mise sur pied de Tembec. La seconde exposera dans ses grandes lignes la structure financière de la compagnie et la nature des

interventions gouvernementales. La troisième analysera les quatre principes fondamentaux qui déterminent la politique de la compagnie quant à la participation des travailleurs : leur présence active au conseil d'administration, leur participation responsable au fonctionnement de l'usine, la pratique de la négociation continue, et l'existence des comités paritaires syndicat/administration. Un quatrième point consistera en une intervention sur les perspectives d'avenir de Tembec.

Tembec Inc. est une usine de blanchiment au bisulphite située dans le Nord-Ouest québécois à quelque 600 kilomètres de Montréal. Antérieurement l'usine appartenait à la C.I.P. En mai 1972, après 55 ans de production, la C.I.P. fermait ses portes en prétextant une trop faible productivité, un carnet de commandes insuffisant, ainsi que des excédents de la production de papier à travers le monde, etc. La fermeture créa une véritable crise dans la petite ville de Témiscaming, l'usine étant son unique industrie. Un habitant sur quatre y travaillait. La moyenne d'âge des travailleurs était de 48 ans et la majorité avaient 25 ans de service ou plus et n'avaient aucune chance de se trouver un autre emploi. La ville la plus proche était éloignée et la région affichait un taux de chômage considérable. Il n'y avait rien d'autre à faire que de rouvrir l'usine. Dès lors, les travailleurs, le syndicat et la population de la ville commencèrent à envisager cette possibilité. En accord avec quatre administrateurs des pâtes et papiers de Montréal qui partageaient cette idée, ils approchèrent les gouvernements québécois et fédéral afin d'obtenir de l'aide financière. Après de longues négociations et divers appuis financiers, l'usine rouvrait ses portes en août 1973.

À Noël 1973, les temps étaient assez durs. Les travailleurs durent accepter un taux horaire plus bas que celui de la moyenne des entreprises et, de plus, la suppression de la caisse de retraite et autres avantages sociaux.

En décembre 1974, les profits furent assez élevés ; et environ un million de dollars fut distribué à 400 travailleurs en vertu de la politique de partage des profits de la compagnie. En juillet 1975, les 400 travailleurs achetaient des actions de leur usine par l'intermédiaire de leur propre société de gestion, la compagnie A.T.K.W.A. On recevait de chaque travailleur une mise de fonds, composée de blocs de 1 000,00\$ qui servait à constituer une réserve. Afin d'y arriver, les travailleurs pouvaient se prévaloir d'un programme de déduction à la source.

Aujourd'hui, les travailleurs, par l'intermédiaire d'A.T.K.W.A., possèdent 41,5% des actions ordinaires de Tembec. La population de Témiscaming en possède 2,5%, un autre 12% est détenu par Rexfor, corporation de la couronne et propriété du gouvernement du Québec et, le reste, soit 44% des actions, appartient à quatre membres du bureau de direction, ex-cadres de la C.I.P. qui sont reconnus comme fondateurs de Tembec.

Le gouvernement du Québec consentit un octroi de 1 000 000,00\$ et obtint en retour environ 12% des actions de la compagnie. En outre, il investit 2 500 000,00\$ en actions privilégiées qui furent remboursées par la suite. Ces actions devaient rapporter des dividendes et pouvaient se convertir en actions privilégiées s'il n'y avait pas de remboursement dans les délais fixés. Un prêt de 10 000 000,00\$, pour acquérir le bois nécessaire au démarrage de l'usine, fut consenti à Tembois pour une durée de 15 ans. De fait Tembois est le nom de la filiale d'approvisionnement de bois contrôlée à 51% par Tembec et à 49% par Rexfor. Ce prêt est remboursable à partir de 1979, à raison de 1 000 000,00\$ par année à un intérêt de 1% supérieur au taux bancaire préférentiel.

Le gouvernement provincial accorda des subventions de 4 800 000,00\$ à Tembec en vertu de son programme d'expansion économique régionale. Le Syndicat, par l'intermédiaire d'A.T.K.W.A. investit une somme de 450 000,00\$, soit environ 100 000,00\$ en actions, et le reste en obligations de 5 ans à 9,50% d'intérêt; la population locale y mit 200 000,00\$ à la fois en actions et en obligations. Des investisseurs privés contribuèrent avec un montant de 8 000 000,00\$ et obtinrent en retour 12% des actions et obligations. Cet argent ne fut pas utilisé pour les opérations de production de l'usine. Les fondateurs investirent 100 000,00\$ en actions. Les actionnaires de l'Association des travailleurs de Kipawa (A.T.K.W.A.) obtinrent le droit de nommer deux membres au bureau de direction de Tembec. Parmi les cinq autres membres au bureau de direction, le groupe des administrateurs en compte quatre membres et, les investisseurs privés, en comptent un. L'usine, les pièces de rechange et les 17 bâtisses ont coûté 2 400 000,00\$ à Tembec. Récemment, la valeur de remplacement de l'usine fut estimée à 119 000 000,00\$, et sa valeur marchande à 57 000 000,00\$.

Depuis les débuts de Tembec, nous avons investi plus de 30 000 000,00\$ dans l'usine pour la moderniser et pour en assurer la viabilité à long terme. Aujourd'hui, nous pouvons nous féliciter de posséder une des usines de pâte dissolvante les plus modernes au monde; une usine à la fine pointe de la technologie, disposant par exemple, d'ateliers de séchage et de blanchiment informatisés. Nos produits pénètrent aux Indes, au Japon, en Europe, en Amérique du Sud et partout dans le monde.

La participation des travailleurs à Tembec prend diverses formes. Elle se retrouve 1) dans le partage des profits, 2) au conseil d'administration où les ouvriers sont représentés, 3) dans les comités paritaires où se prennent des décisions importantes. Les voies de communication entre la gérance et les travailleurs restent ouvertes. Tout le monde peut obtenir une information financière complète sur les affaires de la compagnie. Nous avons également mis en place des mécanismes de négociation continue entre les travailleurs et la compagnie. Je décrirai brièvement chacun de ces aspects.

Le partage des profits à Tembec provient de la distribution aux travailleurs de 10% des profits annuels, après déduction de l'impôt. Ils sont distribués à tout employé permanent qui a plus de trois ans de service, qu'il soit actionnaire ou non.

Le plan avait pour but, à l'origine, de compenser une réduction de salaire et des bénéfices marginaux négociés en 1972. Ce partage des profits semble avoir moins contribué au sentiment d'identification des travailleurs à l'entreprise que leur participation à la possession proprement dite de l'établissement.

Tel que mentionné précédemment, les deux membres d'A.T.K.W.A. qui siègent au conseil d'administration de Tembec, sont deux membres officiels élus par le syndicat. Ils ont pour fonction de refléter les sentiments et les opinions des travailleurs, d'être les conseillers pour tout ce qui concerne les intérêts des employés et de s'assurer que les questions sociales telles la santé, la sécurité au travail, de meilleures conditions de travail, la sécurité d'emploi soient mieux reconnues.

Par l'intermédiaire de leurs deux directeurs, les travailleurs ont accès à des informations traditionnellement inaccessibles, relatives au fonctionnement, à la planification à court et à long terme et aux états financiers. Le travailleur est dès lors, à l'abri des décisions unilatérales, particulièrement en ce qui a trait à la fermeture de l'usine. L'atmosphère aux réunions de direction est entièrement ouverte, ce qui permet d'obtenir des résultats concrets.

Il y a quinze comités paritaires décisionnels à Tembec. Ces comités traitent de l'embauche, de la classification des emplois, des changements technologiques et de l'automation, de la sécurité au travail, de la sécurité d'emploi, de la discipline et des congés spéciaux. Ils consistent en un nombre égal de représentants du syndicat et de l'administration qui sont nommés pour une période d'un an. Le représentant syndical est volontaire ou désigné par le président après discussion avec les autres officiers élus. Les représentants de la compagnie sont nommés par le gérant de l'usine. Les membres des comités se rencontrent pendant les heures régulières de travail et ne subissent aucune diminution de salaire à cause de leur absence du travail régulier. Une décision majoritaire lie les deux parties. Dans l'éventualité d'un désaccord, la décision est prise par le gérant ou son délégué. Si la mésentente persiste, la décision du gérant de l'usine peut être révisée par un représentant du Syndicat national et un cadre supérieur de l'administration.

La communication à Tembec se caractérise par une attitude ouverte des administrateurs et par la diversité remarquable de même que l'accessibilité des canaux d'information, que ce soit au sujet des profits, des coûts ou des prix de vente. Tout est accessible à la consultation. Chaque mois, Tembec tient une réunion dans la salle du syndicat où chaque cadre supérieur de l'administration, du président en descendant,

peut être questionné par n'importe qui. Les travailleurs sont libres de poser n'importe quelle question relative au fonctionnement de l'usine, aux conditions du marché ou à l'état financier de la compagnie. Le but de ces réunions est de répondre aux travailleurs qui veulent bien que les administrateurs justifient leurs décisions. Les ouvriers assistent à des conférences sur les bases économiques du fonctionnement d'une entreprise. De telles conférences ont pour but d'aider les travailleurs à comprendre les raisons qui amènent les administrateurs à prendre certaines décisions et de les sensibiliser aux problèmes encourus par une compagnie en exploitation et, également, à la manière dont ils peuvent contribuer au bon équilibre financier de la compagnie. Nous, à Tembec, croyons fermement que beaucoup de méfiance dans les relations entre ouvriers et administrateurs provient du manque d'information et peut être éliminé si les parties ont une meilleure compréhension de leurs problèmes respectifs. En plus des réunions mensuelles, un bulletin quotidien est envoyé dans toutes les sections de l'usine faisant état du temps d'arrêt des machines dans chaque atelier, des résultats de la production, du programme de modernisation, etc. Tembec publie également un bulletin mensuel qui permet à tous les travailleurs de connaître le rendement de leur atelier, les variations dans la production et le pourquoi de ces variations. Le président du syndicat a des rencontres hebdomadaires et mensuelles avec l'administration. Il est aussi libre de rencontrer tout membre de l'administration que ce soit le président ou un autre cadre, pour lui demander des explications, donner son avis ou discuter d'un problème. En tant que directeur de Tembec et ayant accès comme tout le monde à toutes les informations de la corporation, il peut exercer une influence au niveau du bureau de la direction. À Tembec, tout changement dans le fonctionnement de l'usine, par exemple, congédiements, arrêts dans la construction, sont des points discutés avant d'être mis en vigueur. Parce que mutuellement on comprend bien ce besoin de survivre, les réactions négatives du syndicat ont obligé l'administration, à plusieurs reprises, à accepter des compromis.

Une des grandes innovations dans les relations du travail à Tembec est le concept de la négociation continue. Maintenant, les négociations ne se font plus de façon solennelle à des périodes fixes, mais selon les besoins qui se font sentir pendant toute la durée de la convention collective. À Tembec, nous pensons qu'une façon d'agir ou une situation ne devraient pas durer si les deux parties désirent les modifier. La négociation continue fonctionne à plein depuis l'ouverture de l'usine. Cette façon de faire résulte du fait que la première convention collective, signée en 1972, était incomplète. Quand l'usine fut réouverte, il apparut clairement et vite qu'il serait nécessaire de combler le vide et de renégocier les clauses rédigées à la hâte. Rapidement, la négociation continue parut être la procédure la plus souhaitable. Sans être une fin en soi, c'était se munir d'un instrument efficace, s'assurer une plus grande

flexibilité dans le fonctionnement de l'usine et, fournir aux deux parties un mécanisme de redressement des difficultés qui se présentent au fil des jours. N'ayant pas à attendre une période fixe de négociation pour résoudre les difficultés, les frustrations des deux parties sont évitées et les conflits de travail réduits au minimum. Ce procédé diminue également la pression que subissent les individus qui doivent négocier à périodes fixes.

Pour conclure, j'aimerais apporter quelques réflexions philosophiques. Vous êtes, la plupart d'entre vous, des professionnels très mobiles. Si vous n'aimez pas votre travail ou la compagnie pour laquelle vous travaillez, vous avez la possibilité et les qualifications nécessaires pour aller ailleurs. Cette flexibilité n'est pas l'apanage de la majorité des travailleurs. Ils doivent demeurer à leur travail même s'ils ne l'aiment pas, quelquefois, ils doivent attendre une promotion qui ne viendra jamais ou, soudainement, faire face à un congédiement ou à une fermeture.

Dans notre société d'aujourd'hui, le travailleur exerce très peu d'influence sur l'organisation qui contrôle sa destinée. Il refuse cette situation qui l'opprime au plus profond de lui-même. Il doit la supporter, mais souvent, il se révolte. L'activisme, la baisse de la productivité, les accidents et l'absentéisme sont des symptômes qui nous sont familiers à tous. L'expérience de Tembec a montré que des travailleurs motivés peuvent accomplir beaucoup. Avec des adaptations appropriées, plusieurs points de la formule Tembec pourraient être profitables et appliqués avec succès à d'autres industries et à d'autres contextes si on en faisait l'essai. Il me semble que l'expérience de Tembec ouvre de nouvelles perspectives en humanisant la situation des travailleurs et en contribuant de façon significative à une plus grande qualité de vie.

Aujourd'hui, plus que jamais, nous devons accepter que le travailleur ait le droit de participer aux décisions qui affectent sa destinée et plusieurs réclament effectivement ce droit. Les compagnies qui refusent de répondre à ces attentes ou de s'adapter, prennent le risque d'encourager l'activisme et s'exposent à des contrôles gouvernementaux plus rigides. Notre système capitaliste doit s'adapter aux réalités actuelles. Militantisme, absentéisme, perte de productivité et sabotages sont des faits de la vie dont l'industrie doit tenir compte. La structure industrielle doit chercher par tous les moyens à contrer la détérioration des relations de travail en faisant participer les travailleurs à l'entreprise, en leur procurant la dignité et la satisfaction qu'ils réclament dans et par leur travail.

Il y a beaucoup trop de travailleurs qui manquent d'informations économiques fondamentales et jugées essentielles au bon fonctionnement d'une entreprise. Nous devons alors les rendre conscients des réalités du système de la libre entreprise et les impliquer plus directement dans les activités dont dépend leur travail.

Y a-t-il mieux que de donner aux travailleurs les moyens de participer aux décisions qui affectent leur vie et leur travail ? Tembec a résolument accepté une telle orientation. Nous avons confiance que cela nous mènera à une plus grande productivité et à une plus grande satisfaction humaine.

L'industrie est-elle autre chose, en définitive, qu'une activité humaine justifiée et légitime dans la mesure où elle n'est pas en contradiction avec les besoins et les aspirations de l'homme. Toute domination sur la nature, tout droit de gérance ou de propriété ne peut plus s'exercer légitimement que dans la mesure où ils ne restreignent pas indûment, au profit d'un seul ou de quelques-uns, l'espace vital de développement humain auquel tous les hommes ont droit. Aujourd'hui, les gouvernements tendent à définir de plus en plus clairement des règles de fonctionnement industriel qui subordonnent la recherche du profit au devoir fondamental du respect des hommes. Encore faut-il que l'industriel éclairé y collabore et ne mène pas de combats d'arrière-garde pour faire obstacle à l'amélioration des lois. Mais le plus sage ne consisterait-il pas à s'engager activement dans le processus d'évolution en ouvrant de nouvelles voies de collaboration et de participation dans le respect des hommes et à l'avantage de tous. Nous n'avons pas beaucoup de mérite à Tembec, car ce sont les circonstances qui nous ont forcés à inventer de nouvelles formules plus humaines. Mais peut-on douter que l'avenir de l'industrie se situe plutôt de ce côté-là que dans des tentatives anachroniques de retour à la cupidité insensible et hypocrite dont le XIX^e siècle et la première moitié de notre siècle nous ont fourni parfois le triste spectacle.

ATELIER :

**L'ENTREPRISE AUTOGÉRÉE
L'ACTIONNARIAT : SOLUTION DE CRISE
OU FORMULE VIABLE DE DÉVELOPPEMENT ?**

Le cas de Harvey Transport

Marcel Simard, professeur
École de relations industrielles
Université de Montréal

Dans le cadre de l'atelier portant sur l'entreprise autogérée, les participants au X^e Colloque de l'École de relations industrielles ont eu l'occasion de recevoir deux représentants de la compagnie Harvey Transport, entreprise possédée presque totalement par ses employés. Leur exposé et les discussions qui ont suivi, ont permis de faire ressortir le succès économique exceptionnel de cette entreprise depuis son achat par les employés, ainsi que certains des problèmes associés à son mode particulier de propriété et de gestion.

I. Le succès économique de Harvey Transport

En 1972, la compagnie Harvey Transport, entreprise de transport par camion, fondée en 1950 à Alma et desservant la région Saguenay-Lac St-Jean ainsi que les liaisons entre Montréal, Québec et cette région, est au bord de la faillite, par suite de difficultés financières engendrées par une mauvaise administration, un équipement vieilli et des relations patronales-syndicales détériorées. Les employés décident alors de racheter l'entreprise. Au cours des 6 années qui suivent, Harvey Transport enregistre des profits croissants et son chiffre d'affaires connaît une hausse de presque 450% (de \$1.5 à \$10 millions). Au Saguenay-Lac St-Jean, Harvey Transport, au cours de cette période, passe des derniers au premier rang des transporteurs régionaux. Il s'agit là d'un succès exceptionnel dans l'industrie du transport par camion. Que s'est-il donc passé ?

Il y a assurément une multiplicité de facteurs qui ont contribué à une telle réussite : assainissement de la gestion, modernisation systématique de l'équipement par le réinvestissement des profits, restructuration financière et d'autres encore. Mais l'un des facteurs les plus importants semble avoir été l'implication des employés-actionnaires dans un effort concerté de rentabilisation de l'entreprise. Cette action a eu des effets économiques positifs à deux niveaux notamment. D'abord sur la réduc-

tion des coûts d'opération, par la diminution relative des frais d'accidents, de réparations mécaniques et surtout de réclamations de la part de clients, dont les marchandises sont endommagées par la négligence du transporteur. Ainsi, seulement au chapitre des réclamations, les employés, depuis qu'ils sont propriétaires d'Harvey Transport, ont réduit de près de 500 % le montant des frais par rapport au chiffre d'affaires de leur entreprise. Le premier avantage, déjà non négligeable en lui-même, entraîne cependant un second dans la mesure où le soin mis par les employés dans leur travail est à la base même du développement d'un service de transport de haute qualité, caractérisé par le fait que les marchandises confiées au transporteur arrivent à destination rapidement et en bon état. Or c'est précisément sur cette qualité de service à la clientèle qu'Harvey Transport s'est appuyé pour conquérir le marché régional du transport par camion et rentabiliser du même coup ses opérations.

Il apparaît donc ainsi difficile de ne pas lier étroitement le succès économique exceptionnel qu'a connu cette entreprise depuis 1972, au fait que ses employés en soient devenus les propriétaires. Mais toute médaille a son revers. Et les discussions de cet atelier ont permis de faire ressortir certains problèmes dont on peut dire qu'ils sont également liés au changement intervenu dans la propriété de cette entreprise. Avant d'aborder ceux-ci, toutefois, il convient sans doute d'apporter quelques précisions sur les caractéristiques de cette nouvelle forme de propriété collective qui préside aux destinées de la compagnie Harvey Transport.

II. Propriété collective et gestion chez Harvey Transport

Lorsqu'en 1972, cette compagnie éprouva des difficultés financières qui la mettaient au bord de la faillite et la menaçaient de fermeture, ce sont les cadres qui initièrent le mouvement de rachat et convainquirent les 87 employés de l'entreprise de prendre en main la compagnie et de sauver ainsi leur emploi. Toutefois, afin d'éviter que quiconque puisse accaparer le contrôle financier de la nouvelle compagnie, il fut entendu qu'aucun employé ne pourrait acheter plus de 5 000\$ d'actions ordinaires. La même règle s'appliqua à nouveau quand, un an plus tard, fut effectué le refinancement de l'entreprise à l'occasion duquel une seconde série d'actions fut achetée par les employés. De sorte qu'actuellement, le capital-action de la compagnie se répartit comme suit : les employés-cadres (personnel administratif et vendeurs) détiennent 31 % des actions, tandis que 66 % des actions sont aux mains du personnel syndiqué (employés de bureau, d'entretien et chauffeurs). Le reste, soit 3 % des actions, est détenu par des personnes extérieures à l'entreprise. Ajoutons enfin qu'il n'est pas nécessaire d'être actionnaire pour être à l'emploi d'Harvey Transport. Ainsi, sur les quelque 180 employés actuellement au service de la compagnie, une trentaine ne détiennent pas d'action.

Jusqu'ici, l'exercice du droit de propriété des actionnaires s'est limité à l'élection annuelle du conseil d'administration composé de 9 membres jusqu'en 1978 et de 7 personnes depuis cette date. Aucune disposition particulière, relative par exemple à la représentation des divers groupes d'employés au sein de ce conseil, ne préside à l'élection des administrateurs. De même, on aurait pu penser que les employés syndiqués, détenant la majorité des actions, se soient concertés pour contrôler le conseil d'administration ou encore pour imposer aux administrateurs élus un mode de gestion plus participatif. Jusqu'ici, il ne paraît pas y avoir eu de mouvement en ce sens. Il est possible que cette absence de revendication de contrôle sur la gestion d'ensemble de l'usine soit liée à la nature du travail fait par ces employés. Dans l'industrie du transport par camion, en effet, les camionneurs et les employés d'entretien (mécaniciens, peintres-débosselleurs, soudeurs, menuisiers), qui constituent la grande majorité des travailleurs syndiqués de cette entreprise, sont des ouvriers de métier qui exercent encore un contrôle étendu sur l'organisation et la réalisation de leur travail. Or, comme l'ont montré certaines études¹, ce sont plutôt les travailleurs qui, pour des raisons techniques (v.g. travail automatisé), ne peuvent exercer aucun contrôle sur l'exécution de leur travail, ont tendance à développer une volonté de contrôle au niveau de la gestion de l'entreprise.

Quoiqu'il en soit de cette hypothèse que des recherches ultérieures pourraient mettre à l'épreuve, les cadres, chez Harvey Transport, ont d'année en année détenu une majorité des sièges au conseil d'administration de l'entreprise. Ils ont ainsi développé une structure de gestion tout à fait comparable à ce qu'on trouve ailleurs dans l'industrie, en pratiquant toutefois une vigoureuse politique de motivation et d'intégration des employés-actionnaires aux objectifs de développement qu'ils fixaient pour l'entreprise. Comme on a pu le voir plus haut, le mode de gestion et cette politique de mobilisation des employés-actionnaires ont contribué à la réussite économique étonnante de l'entreprise, mais ils n'ont pas été sans créer des tensions et des problèmes qu'il faut maintenant examiner.

III. Problèmes associés à l'actionariat

Le tout premier problème est celui qui se pose au niveau de chaque employé, mais dont les conséquences cumulées peuvent être importantes au niveau de l'entreprise. On pourrait le définir ainsi : en devenant actionnaire, chaque employé acquiert un nouveau statut, celui de propriétaire de l'entreprise. Comment chacun et chaque groupe va-t-il définir ce nouveau statut et le rôle correspondant, quel contenu va-t-on y mettre et surtout quel rapport va-t-on établir entre le fait d'être proprié-

1. Durand, C., Prestat, C., Willener, A., *Travail, salaire, production. Tome I, Le contrôle des cadences*, Mouton, Paris, 1972.
Durand, C., *Conscience ouvrière et action syndicale*, Mouton, Paris, 1971.

taire et celui d'être employé ? Autant de questions qui ne peuvent recevoir d'emblée une réponse toute faite, qui exigent donc une certaine expérimentation génératrice de tensions, de conflits et de frustrations. Il s'agit là d'un problème classique en sociologie des organisations. Ainsi initialement, le statut d'actionnaire donnait droit, en plus de voter à l'élection des administrateurs, de faire embaucher par l'entreprise en priorité ses enfants. On s'est bientôt rendu compte qu'une telle disposition avait plus de désavantages que d'avantages. Il a fallu limiter cette prérogative à un fils ou une fille par employé-actionnaire. De même, dans le premier cas d'achat d'une vingtaine de camions, nombreux sont les chauffeurs qui s'imaginaient que le fait d'être propriétaire leur donnait le droit de décider, chacun selon ses préférences du camion qu'il aurait à conduire. Naturellement, des représentants des chauffeurs ont été impliqués dans la préparation du dossier d'achat, mais il ne pouvait être question, par mesure d'économie essentielle pour une entreprise qui se relevait à peine de la faillite, d'autre chose que d'une commande de 20 camions identiques. On pourrait ainsi multiplier les exemples de situations où se confrontent des définitions différentes, parfois même divergentes, de ce que signifie le fait d'être désormais actionnaire de l'entreprise.

Dans le cas des travailleurs syndiqués, il est clair que cette double identité, actionnaire d'une part, employé d'autre part, risque de compliquer singulièrement la tâche du syndicat. C'est là le deuxième problème qui est apparu au cours des discussions de l'atelier. La stratégie de tout syndicat digne de ce nom est de chercher à renforcer l'adhésion et la loyauté des membres à son égard de manière à pouvoir faire l'unité contre la partie adverse et engager ainsi un véritable rapport de force. En devenant actionnaires, les employés sont nécessairement amenés à développer une nouvelle loyauté par rapport aux objectifs de l'entreprise qui désormais leur appartient, et aux administrateurs qui les promeuvent. Dans ces conditions, il est évident que le syndicat ne peut plus fonder aussi exclusivement son action sur un principe d'opposition et qu'il risque de voir ses membres divisés entre une double loyauté. Jusqu'ici, le Syndicat (CSN) s'est maintenu chez Harvey Transport en cantonnant son action revendicatrice sur le terrain des avantages économiques immédiats, auxquels sont assurément sensibles ses membres, tout en laissant à l'administration le soin de défendre auprès des actionnaires les objectifs de développement de l'entreprise. Bref, il s'en est tenu à son rôle traditionnel et a réussi, sans affrontement, à obtenir des gains appréciables. Signalons, à titre d'exemple, que les salaires des employés syndiqués de H.T.L. sont environ 10 % plus élevés que ceux payés par les concurrents et que la formule d'indexation des salaires au coût de la vie paraît unique dans l'industrie (indexation intégrale). À la dernière négociation, cependant, le syndicat a dû accepter des augmentations salariales réduites qui devraient avoir pour effet de ramener à terme les

salaires à un niveau plus concurrentiel. Il semble bien que ce recul ait été l'occasion pour certains de prendre conscience du problème, signalé plus haut, qui se pose à l'action syndicale dans une telle situation, puisqu'il a été question, ces derniers temps, parmi les syndiqués de vendre l'entreprise et de retourner à une formule de propriété privée conventionnelle.

Le troisième problème mis en lumière par les discussions de l'atelier, est celui de l'exercice de l'autorité dans une entreprise dont les employés sont désormais actionnaires. Notons que ce problème se serait sans doute posé de toute manière, dans le cas d'Harvey Transport, en raison du rajeunissement rapide de la main-d'œuvre associé à la croissance accélérée de l'entreprise, mais il est certain que la question des formes d'autorité se pose avec d'autant plus d'acuité dans ce contexte que le personnel en cause est également propriétaire de la compagnie. En l'occurrence, ce sont les cadres qui paraissent particulièrement divisés à ce sujet. En effet, alors que certains privilégient une gestion du personnel qui fait précisément appel aux motivations de l'actionnaire chez l'employé dans la perspective de renforcer son intégration à l'entreprise, d'autres semblent chercher davantage à maintenir des formes de commandement autoritariste, issues de l'ancienne administration. Si l'on en juge par les résultats économiques déjà obtenus, résultats qui n'auraient pu être atteints sans l'implication active des travailleurs, on peut dire que la première conception de l'autorité est déjà prédominante au sein de la direction et qu'elle finira vraisemblablement par s'imposer à l'ensemble du personnel de gestion, dans la mesure où elle est, plus que la seconde, compatible avec la nouvelle structure de propriété de l'entreprise.

Conclusion

Sans doute est-il abusif de parler d'entreprise autogérée dans le cas d'Harvey Transport, dans la mesure où l'autogestion désigne non seulement la propriété collective de l'entreprise par ceux qui y travaillent, mais également une participation étendue des travailleurs à la gestion des opérations. C'est davantage d'actionnariat qu'il s'agit dans ce cas, mais d'un actionnariat intégral qui modifie en profondeur la structure de propriété de la compagnie, et non d'un actionnariat partiel comme on le voit le plus souvent dans des entreprises dont le contrôle continue à demeurer aux mains d'un seul ou de quelques propriétaires. Il faut se rappeler, toutefois, que c'est sous la pression d'une grave crise menaçant l'emploi que les divers acteurs de l'entreprise ont accepté une telle formule d'actionnariat, et que si celle-ci s'est avérée un facteur essentiel du redressement de la compagnie, en constituant un appui à la mobilisation des employés, elle a également engendré de nouveaux problèmes. Aussi peut-on se demander, maintenant que la crise initiale est surmontée et que la situation financière de l'entreprise est restaurée, si l'actionnariat peut demeurer une formule viable de propriété. D'une part, en

effet, il est probable que la croissance future de l'entreprise viendra davantage de son implantation dans d'autres régions du Québec que d'une nouvelle amélioration de son service aux territoires déjà desservis. Or cette expansion territoriale ne peut pratiquement se faire que par fusion ou association avec d'autres entreprises existantes de transport et il est possible, dans cette perspective, que l'actionnariat pratiqué chez Harvey Transport soit davantage un handicap qu'un atout. D'autre part, il semble bien que les problèmes associés à la formule actuelle d'actionnariat divisent quelque peu les acteurs — employés, syndicat, cadres — quant à sa valeur pour l'avenir. Ainsi, pour les employés, la menace pesant sur leur emploi semblant écartée, il devient plus difficile de pondérer dans l'utilisation des revenus, ce qui devrait leur revenir sous forme d'avantages immédiats et ce qui doit être consacré à la poursuite d'objectifs à plus long terme de croissance pour l'entreprise. Quant au syndicat, il semble voir dans l'actionnariat une menace sinon à son existence, tout au moins à l'exercice de ses fonctions traditionnelles plutôt qu'une opportunité de faire de la gestion et de l'orientation de l'entreprise, un nouveau terrain pour l'action syndicale. Les cadres enfin, du moins certains d'entre eux, en plus d'être divisés sur la question des formes d'exercice de l'autorité évoquée plus haut, hésitent à abandonner une formule qui a si bien servi jusqu'ici leurs objectifs de croissance de l'entreprise, tout en se demandant si elle n'a pas justement donné son meilleur rendement dans un contexte de crise de l'emploi qui n'existe plus maintenant. Rien n'est donc moins assuré que l'avenir de l'actionnariat chez Harvey Transport.

ATELIER :

LES COOPÉRATIVES DE PRODUCTION

Viateur Larouche, directeur
École de relations industrielles
Université de Montréal

La plupart des études consacrées au phénomène coopératif abordent celui-ci par le biais de l'histoire. Elles s'efforcent de relier la coopération telle que nous la connaissons aujourd'hui aux formes primitives et spontanées d'entraide qui, à travers une longue évolution, se seraient peu à peu systématisées et structurées pour en arriver, au milieu du 19^e siècle, à se traduire en des institutions socio-économiques bien caractérisées.

Depuis ce temps, la formule coopérative a été mise en application en de multiples occasions et sous des formes très variées. Les tenants de cette formule ont toujours été capables de la distinguer, lorsque mise en application, des autres organisations notamment des entreprises capitalistes et des entreprises publiques ou étatiques. Trois facteurs de différenciation sont alors utilisés :

1. la participation à la prospérité
2. la participation au pouvoir
3. la participation aux résultats

Ces facteurs qui s'appliquent à toutes les formes de coopératives, s'appliquent également aux coopératives ouvrières de production. Claude Vianney distingue quatre (4) modes de participation pour les travailleurs qui participent à la gestion de leur entreprise :

- « La participation aux décisions par l'intermédiaire de la négociation syndicale. Dans ce cas, les responsabilités sont réduites, les travailleurs demeurant toujours, en quelque sorte, à l'extérieur de l'entreprise.
- la participation à travers des organes de collaboration, par exemple, des comités d'entreprise.
 - la participation aux organes de gestion, auxquels ils ont accès « à côté » des représentants des actionnaires. Dans ce cas il y a vraiment exercice de pouvoirs de gestion, elle est conjointe et limitée cependant.
 - la participation où les travailleurs sont les seuls à constituer les organes de gestion. Si on reprend les trois modes de participation

précédents, on réalise que la gestion de l'entreprise par ses travailleurs les recouvre tous :

- la négociation syndicale perd fondamentalement sa raison d'être, car les travailleurs, par l'intermédiaire de représentants élus, assument toutes les responsabilités.
- les travailleurs n'ont plus besoin de « collaborer » aux organes de gestion, car ils sont seuls à constituer ces organes de gestion.
- enfin, comme ils sont les seuls à constituer ces organes de gestion, conséquemment ils exercent **tous** les pouvoirs de gestion de l'entreprise.

Vianney rattache la coopérative ouvrière de production au dernier mode de participation à la gestion.

La coopérative ouvrière de production se distingue nettement de l'entreprise capitaliste en ce sens que cette dernière existe indépendamment des travailleurs dont elle loue par contrat la force de travail. Dans la coopérative ouvrière de production on assiste à un regroupement des travailleurs dans le but de se donner une forme de travail qui leur convient. Ils sont à la fois les salariés et ceux qui louent leur force de travail.

Si, de plus, on analyse la coopérative ouvrière de production en fonction des grandes facettes qui caractérisent la gestion des ressources humaines on obtient une image plus significative.

Dans la SCOP les travailleurs sont à la fois « propriétaires et usagers ». On comprend bien qu'ils soient propriétaires mais de quoi sont-ils « usagers » ? En fait, on ne peut pas dire que par leur association ils s'offrent des biens ou des services comme dans les autres coopératives où les membres, qui travaillent (la plupart du temps) hors de la coopérative, s'en servent pour satisfaire des besoins en tant que consommateurs, locataires, distributeurs, etc... Dans la SCOP, les membres s'offrent du **travail**, en ce sens que l'« usage » qu'ils font de leur association correspond exactement avec le centre de leur vie professionnelle (de travail), mieux, ils s'offrent le contrôle des moyens de production de l'entreprise. Par voie de conséquence, s'ils sont les propriétaires (collectivement) de leur entreprise, les travailleurs en sont aussi, les usagers puisque c'est **eux** l'entreprise.

En ce qui touche le recrutement et la sélection du personnel, la coopérative, comme toute autre entreprise qui cherche à bien combler ses besoins en main-d'œuvre, doit d'abord considérer la possibilité de combler les postes à l'aide des effectifs déjà en place. En agissant ainsi, la vigueur « coopérative » a plus de chances d'être perpétuée compte tenu que les gens en place sont déjà membres de la coopérative. De

plus, alors que dans une entreprise capitaliste, en matière de recrutement et de sélection du personnel, la description et les exigences du poste à combler priment sur les candidats à sélectionner, dans une SCOP, grâce au contexte particulier, ce principe peut être remis en question. Les membres peuvent très bien décider de redéfinir le contenu de certains postes de travail afin de permettre aux leurs d'accéder à ces postes de travail.

Lorsque l'on mentionne le principe de la libre entrée (porte ouverte) dans les coopératives de production, certains ne peuvent cacher leur scepticisme quant à l'application véritable du principe. On ne doit pas voir l'application de ce principe au niveau de l'embauche des travailleurs mais bien plutôt au niveau de l'adhésion des membres. Il est certain que la façon d'adhérer à une coopérative de consommation, c'est d'en devenir membre, alors que dans une coopérative ouvrière de production, on ne peut y adhérer « physiquement » (travailler, i.e. pratiquer les mêmes activités que les membres) sans en être membre. De plus, alors que dans une coopérative de consommation, le nombre de membres est important, dans la SCOP, compte tenu des exigences en termes de qualité et de quantité de la main-d'œuvre, l'on ne peut ouvrir aussi facilement les portes. Le principe de la porte ouverte n'est pas violé lorsque l'on bloque l'entrée à des travailleurs désireux d'œuvrer dans la SCOP, mais plutôt lorsque les membres en place freinent indûment l'adhésion comme membres des travailleurs de la SCOP ayant complété la période de probation prévue dans les règlements de la SCOP (période pouvant généralement aller de 6 mois à 5 ans).

Au niveau de l'éducation dans les coopératives, il faut reconnaître qu'elle n'a pas toujours eu la place qui lui revenait de droit. Pourtant, on comprend sans peine l'importance que doit accorder l'association coopérative à l'éducation de ses membres. L'éducation doit être coopérative, mais doit aussi être de nature à favoriser le plein épanouissement du potentiel des travailleurs autant du point de vue professionnel, que du point de vue des autres activités dans l'entreprise et hors de l'entreprise. Elle devrait contribuer, en même temps que la formule de l'autorité démocratique elle-même, à rétablir la transparence entre le « travailleur » et le « citoyen ».

Pour les mêmes raisons, la formation professionnelle des travailleurs est très importante dans les SCOP. Pour des raisons évidentes, la main-d'œuvre doit être aussi qualifiée dans la SCOP qu'ailleurs, seulement, les travailleurs des SCOP devraient être en mesure, plus que quiconque, d'offrir de la formation puisque c'est eux-mêmes qu'ils forment et que c'est d'abord à eux que cela profite.

Le rôle des superviseurs dans les SCOP est assez particulier. Du fait que ce sont les travailleurs qui sont leurs propres patrons, l'on peut se demander pourquoi ils s'imposent une telle surveillance. Bien qu'il faille

un certain encadrement (si on peut parler ainsi) au premier niveau, une chose est certaine, c'est que cet encadrement ne peut en rien être le même que celui qui est exercé par les contremaîtres que l'on retrouve dans les entreprises capitalistes. Face aux changements technologiques, il est permis de croire que l'impact et l'attitude des travailleurs n'auront pas les mêmes répercussions dans la SCOP que dans les entreprises capitalistes ou étatiques. Dans ces deux derniers types d'entreprises, c'est l'employeur qui décide de procéder à des changements technologiques. Dans la SCOP, ce sont les travailleurs-membres qui le décident. Au niveau de la détermination des salaires et des avantages sociaux, le contexte de la SCOP permet d'établir une pratique qui lui est propre. Toujours en fonction du fait que les travailleurs sont au centre et entièrement responsables de la combinaison productive, ils sont en mesure de récolter les résultats des opérations de l'entreprise, en plus de pouvoir déterminer l'ampleur et l'orientation que l'entreprise devra donner au capital. Dans ces conditions, les travailleurs peuvent déterminer le niveau des salaires et des avantages sociaux. Les SCOP prévoient généralement des avantages sociaux équivalents sinon meilleurs pour leurs travailleurs que ce qui existe dans les entreprises concurrentes. En ce qui concerne les salaires, quoique certains prônent l'égalité, ils seront généralement basés sur les salaires offerts dans les conventions collectives des entreprises du même secteur, ils pourront être légèrement inférieurs, ce qui pourra être compensé par la ristourne reçue à la fin de l'exercice financier. Cette politique des salaires inférieurs peut cependant entraîner des conséquences fâcheuses au niveau de la rétention de la main-d'œuvre chez les travailleurs non-membres.

— La sécurité au travail, les conditions de travail et la qualité de vie au travail préoccupent également les membres des SCOP.

L'élément qui jouera le plus en faveur de l'intérêt que l'on portera ou non à ces trois aspects importants du travail sera le fait de la priorité que l'on établira dans les objectifs de la SCOP. Est-elle davantage « association » ou « entreprise » ? Les priorités à cet effet seront probablement déterminantes sur ces aspects du travail. Il faut cependant convenir que des problèmes de capitaux peuvent, malgré la bonne volonté des membres vis-à-vis de ces aspects, exiger de passer par-dessus et d'aller au plus urgent.

Le règlement des différends ouvriers constitue un aspect intéressant de la vie de la SCOP. Du fait que les ouvriers sont propriétaires de l'entreprise, un syndicat ne saurait, à proprement parler, y avoir de place. Dans le cas où la SCOP serait de grande envergure et qu'un nombre important de travailleurs ne seraient pas membres, un syndicat aurait droit de cité et serait même souhaitable. Dans ce cas, le mode de règlement des conflits ne saurait se différencier énormément de celui utilisé dans les autres entreprises.

Cependant, dans certaines SCOP, surtout où le nombre des membres est assez élevé, un appareil judiciaire interne est prévu afin de régler les différends ouvriers relatifs aux relations de travail sans l'aide d'une tierce personne (par exemple un arbitre ou un tribunal d'arbitrage). Différentes structures sont prévues pour accorder satisfaction au travailleur qui se sent lésé. S'il n'obtient pas satisfaction, son cas sera référé devant l'assemblée générale des membres qui décidera souverainement. Dans ce cas, l'assemblée générale des membres est la dernière instance devant laquelle le litige pourra être porté. Sa décision est finale. Les tribunaux du travail, civils ou criminels, n'ont aucune juridiction à l'égard des conflits de cette sorte dans les SCOP, si le mode précité de règlement est prévu dans les statuts et règlements de la SCOP. Autant que possible, les SCOP règlent leurs problèmes ouvriers eux-mêmes et entre eux. C'est le principe du « self-help » qui est appliqué.

Guy Brisebois

Secrétaire-trésorier, Imprimerie Coop Harpell

Dans un monde où tout évolue, on ne peut penser que les entreprises et le travail fassent exception aux changements.

Pour la transformation de l'entreprise et du travail, on préconise plusieurs théories ; rarement on s'attarde à la formule coopérative, la coopérative ouvrière de production.

Dans plusieurs secteurs de l'activité économique, l'entreprise conventionnelle peut adopter les principes coopératifs et occuper en même temps une place enviable parmi les autres entreprises. Au Québec, la coopérative ouvrière de production ou la « Scop » est peu connue, par contre, en France, on en compte plus de 600.

Nous tenterons de définir la Scop et de dégager certains éléments de la vie dans une Scop.

La Scop est une association de travailleurs de toutes qualifications et de toutes catégories, qui poursuivent des buts économiques, sociaux et éducatifs communs, par le moyen d'une entreprise de production dont la propriété est collective et indivise et dont la gestion est assurée par leurs mandataires suivant des règles élaborées en commun.

Dans cette définition, nous retrouvons trois grandes caractéristiques de la coopération : participation au travail dans l'entreprise, participa-

tion à la propriété et aux bénéfiques, participation aux décisions dans l'entreprise.

La Scop recrute ses membres à l'intérieur de l'entreprise. Pour être membre, il faut être employé. L'adhésion demeure libre.

Les membres sont travailleurs et propriétaires collectifs de l'entreprise. La Scop appartient à tous mais à aucun en particulier.

La gestion et le fonctionnement de l'entreprise obéissent à des règles étudiées et adoptées en commun : élection des administrateurs, élaboration des règles administratives, répartitions des excédents, en un mot, le contrôle démocratique de l'entreprise.

Le capital social diffère totalement de la notion capital appliquée dans toute autre entreprise. Il n'y a aucune proportion entre le capital souscrit et le rôle assumé par chacun des membres. La personne étant plus importante que le nombre de parts détenues, on applique le principe : un homme — un vote.

Pour opérer efficacement, toute entreprise doit se doter d'une structure bien définie. Il n'en va pas autrement dans une Scop. Les membres élisent leurs administrateurs ; ces derniers, à leur tour, élisent les officiers et nomment les gestionnaires de l'entreprise. Les politiques sont formulées par les administrateurs soit à la suite des vœux ou des résolutions adoptées par l'assemblée générale ou tout simplement en fonction du rôle économique de l'entreprise. L'équipe des gestionnaires met en application ces politiques.

Pour la réussite et la survie d'une Scop, cette délégation de pouvoirs est primordiale. On ne peut penser que chaque décision ne soit prise qu'après consultation avec l'assemblée générale. Une Scop dont les membres seraient constamment en délibération ne pourrait survivre longtemps. La mise en place de structures et de mécanismes de contrôle est la meilleure garantie des membres. La proximité des membres, des administrateurs et des gestionnaires dans un même environnement devient une base de consultation non formelle, continue et aussi un moyen de diffusion de l'information. Le travailleur devient un travailleur informé autant des problèmes que des réussites de son entreprise.

La formation de comités d'étude ou de comités de gestion de certains programmes composés d'administrateurs et de membres est une autre formule de participation à la vie de la Scop.

La dualité du rôle de propriétaire-travailleur n'est pas sans comporter certains affrontements. Le membre est tantôt propriétaire, tantôt employé. Il faut faire une distinction entre les droits et les devoirs du membre et les droits et les devoirs de l'employé. La séparation entre l'opération entreprise et la coopérative doit être bien comprise. L'appartenance à un groupe orienté vers le même but facilite le règlement des conflits émanant des relations de travail.

À la formation technique et administrative qui assure la continuité et favorise la promotion par l'intérieur dans la mesure du possible, il faut greffer la formation coopérative qui apporte au membre la connaissance de ses droits et aussi de ses devoirs envers sa Scop. Le travailleur n'est plus seulement un technicien, il peut être, en plus, un administrateur actuel ou futur et, en même temps, il est un membre de l'assemblée générale.

Dans toute entreprise, les opérations se terminent par un résultat financier. Dans l'entreprise conventionnelle, les profits servent à la rétribution du capital. Dans la Scop, les travailleurs recherchent le retour aux travailleurs de la plus-value du travail. Les membres décident eux-mêmes de la distribution des surplus.

Une seule restriction existe. Le législateur, afin d'assurer une plus grande sécurité financière et donner un caractère de permanence aux Scop, oblige la constitution d'une réserve générale non distribuable même en cas de liquidation à même une partie des surplus annuels avant distribution.

Vu la perception individuelle de chacun des membres, le mode de répartition des surplus est peut-être le sujet le plus discuté au sein d'une Scop. Le mode est secondaire, l'essentiel est le droit qu'ont les membres de décider en commun du partage de la plus-value de leur travail.

Nous avons très rapidement esquissé certaines particularités de la vie d'une Scop.

Fonder une Scop soit en réorganisant une entreprise déjà existante soit en créant une nouvelle entreprise n'est pas nécessairement un gage du succès. Si les membres de la Scop y apportent toutes les connaissances techniques et administratives nécessaires et adoptent un mode de financement adéquat, il n'y a pas de raison qu'ils ne réussissent pas aussi bien que tous les autres entrepreneurs conventionnels.

Ouvrer au sein d'une Scop demande aux membres plus d'abnégation et de flexibilité mais combien plus grand est le sentiment de faire partie d'un groupe orienté vers le même idéal.

Dans une Scop, chacun travaille au succès du groupe ; en retour, le groupe travaille pour chacun de ses membres.

Dans une Scop, le travail prend un aspect plus humain parce qu'au travail, on greffe les dimensions propriété et gestion démocratique.

MOT DE CLÔTURE

LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE ET DU TRAVAIL

Pierre-Marc Johnson

Ministre du travail et de la main-d'œuvre

Je dois vous avouer que je trouve ce thème fort judicieux, et révélateur. Que cette préoccupation, la transformation de l'entreprise et du travail, qui ne semblait être l'apanage que des « cerveaux » du monde syndical touche maintenant patronat et universitaires de telle façon est un signe positif de l'évolution de la société québécoise.

C'est avec une extraordinaire satisfaction que je constate qu'il germe lentement, ici au Québec, une recherche de l'excellence au sein même de ce monde des relations industrielles ou des relations du travail, qu'on a si longtemps assimilé à l'industrie du « Problème ».

Je vois avec beaucoup de plaisir que cette recherche de l'excellence passe, justement, par la transformation de l'entreprise et du travail.

Je disais, tantôt, que le thème de votre colloque était fort révélateur. Qu'on en juge par ces quelques sous-thèmes abordés hier et aujourd'hui : « élargissement et enrichissement des tâches », « contenu du travail et satisfaction », « le partage des profits », « la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise ». J'y vois une constante : on semble vouloir se préoccuper de la satisfaction du travailleur au sein de l'entreprise, à tenir compte de sa valeur humaine. On considère moins l'employé comme un « paquet de muscles » plus aisément remplaçable que la « machine » qu'il opère.

Ces préoccupations, dont fait état votre colloque, indiquent que le Québec émerge lentement, mais sûrement, je l'espère, du borborygme de l'affrontement stérile et des idéologies creuses, tant patronales que syndicales.

C'est avec une vigueur peu commune, qui peut laisser songeur, qu'on a souvent reproché à l'actuel gouvernement d'avoir maintenu le cap, d'avoir refusé de donner des coups de barre spectaculaires qui auraient pu, momentanément, apporter une solution à des situations précises.

Le reproche était peut-être fondé, seul le temps le dira. Cependant le choix politique de tolérer, malgré les inconvénients, certains abus du présent pour ménager l'avenir, nous semble encore le meilleur. On ne peut rêver d'un Québec maître de lui-même sans accepter qu'un peuple ait la possibilité d'évaluer ses erreurs et en tirer des leçons.

Éviter d'agir ainsi, cela aurait été fournir aux parties des havres faciles ou, pire encore, leur permettre d'éviter de faire face aux conséquences de leur propre irresponsabilité.

Cette orientation a déjà commencé à rapporter des « dividendes ». Tout d'abord, au ministère du Travail et de la Main-d'œuvre, où les services de conciliation se sont eux-mêmes responsabilisés après avoir été longtemps démotivés, il y a maintenant une équipe rajeunie, confiante et disponible. Cette nouvelle **équipe** d'hommes et de femmes lit, discute, se renseigne et jette les bases d'une nouvelle approche des relations du travail qui lui sera propre.

D'ici très peu de temps, le ministère sera en mesure de mettre à profit ces leçons tirées du présent en offrant au monde du travail un service de médiation préventive. Ce service sera en quelque sorte la « médecine préventive » des relations du travail, complément essentiel à cette « médecine d'urgence » que sont si souvent les services de conciliation.

Également, d'ici quelques mois, nous terminerons une phase de revalorisation du Conseil consultatif du Travail et de la Main-d'œuvre, efforts qui s'ajoutent à une amélioration administrative du service des accréditations et à une restructuration du Commissariat du Travail qui est en cours.

D'autre part, comme plusieurs d'entre vous le savent, des efforts énormes ont été déployés par le ministère pour implanter le Centre de recherche et de statistiques du Travail et de la Main-d'œuvre, centre dont le but premier est de fournir aux parties, comme elles le réclament depuis longtemps, des données adéquates, factuelles et précises sur le monde du travail.

Parallèlement, du côté de la main-d'œuvre, une équipe dynamique est maintenant au travail afin de redonner sa place à ce secteur d'intervention du gouvernement qui a été si longtemps négligé. Ce secteur a été considéré pendant trop d'années comme le grand « garde-robe » du gouvernement où s'empilaient les projets, où s'enlisaient les écartés du système et où se complaisaient dans une confortable sinécure certains recyclés des « services rendus ».

Les services de main-d'œuvre du ministère recèlent une nouvelle expertise qui s'ajoute au potentiel existant. Sous la nouvelle impulsion qu'on lui donne, la section main-d'œuvre du ministère est de plus en plus en mesure d'offrir à la population les services qu'on attend d'elle.

Voilà donc quelques apports du ministère du Travail et de la Main-d'œuvre dans la transformation du monde du travail. Et je ne vous en donne que l'aspect partiel de quelques gestes administratifs. Je vous épargne (puisque vous les connaissez certainement toutes) la nomenclature des diverses lois qui ont été adoptées au cours des deux derniè-

res années en ce qui a trait au monde du travail : Code du travail, normes minimales du travail, relations du travail dans la construction, etc...

Ces gestes administratifs, ces lois, ces règlements veulent tenir compte de l'évolution de notre société québécoise au cours des dernières années. Ils tiennent compte, entre autres, du changement des attitudes des individus vis-à-vis le travail dans une société qui est passée, en moins de 20 ans, du repli sur elle-même à l'ouverture sur le monde.

Longtemps, et cela était soutenu culturellement, on a insisté sur le travail comme moyen de subsistance, c'est-à-dire sur sa valeur instrumentale représentée par le revenu qu'en retirent les individus en vue de se procurer des biens et des services.

Or, on constate qu'au cours des années, les travailleurs accordent de plus en plus d'importance à leur réalisation personnelle dans le travail. Le travail, comme outil de réalisation joue un rôle psychologique crucial dans le développement de l'estime de soi et dans la satisfaction des besoins d'ordre et de finalité chez les individus.

Le travail affecte deux composantes de l'estime de soi : d'une part, la personne qui accomplit avec efficacité et compétence les différentes phases de son travail renforce son sentiment de maîtrise sur soi et sur son environnement. D'autre part, le travail confère à l'individu le sens qu'il est utile, qu'il a quelque chose à offrir et que ceux qui l'entourent accordent une valeur à ce qu'il fait et à ce qu'il est capable de faire.

Ainsi, le marché du travail devient de plus en plus un des lieux privilégiés où l'individu procède à une évaluation personnelle de ses capacités et où un succès ou un échec pourra se traduire par une « hausse ou une baisse » de l'estime de soi.

En fait, ce n'est pas seulement le travail qui aurait changé mais aussi les travailleurs qui ont changé et tentent de redonner au travail sa caractéristique fondamentale d'activité intelligente et créatrice. Les jeunes travailleurs sont plus instruits et plus exigeants. Ils acceptent mal un travail monotone et dévalorisant. Ils ont grandi dans une société d'abondance et n'ont pas connu une période de parcimonie comme leurs aînés. Aussi, plusieurs d'entre eux ne sont pas prêts à « perdre leur vie à la gagner ». De moyen de subsistance qu'il représentait, le travail devient de plus en plus un outil de réalisation personnelle, surtout chez les jeunes.

Des enquêtes effectuées aux États-Unis, au Canada et au Québec indiquent que les jeunes désirent travailler et acceptent de travailler fort, mais qu'ils ne sont pas prêts à faire n'importe quoi, dans n'importe quelle condition. Ce n'est pas de la paresse mais, plus fondamentalement, une hésitation à effectuer un travail sans signification, **uniquement**

pour de l'argent. Cette hésitation se traduit par des taux élevés d'absentéisme et de roulement et des attitudes d'indifférence face à l'entreprise, à la production et à la productivité.

Les solutions à ce problème sont relativement simples à écrire mais difficiles à réaliser.

Ainsi, il faut penser de plus en plus à restructurer les tâches de telle façon que les travailleurs n'accomplissent plus un travail sans pouvoir, sans responsabilité, qui n'ait que peu de sens ou de signification. Vous avez déjà exploré dans ce colloque plusieurs pistes d'action, tels la rotation des tâches, l'élargissement des emplois, l'enrichissement du travail, les équipes semi-autonomes de production, les horaires de travail, etc...

En résumé, l'organisation du travail qui prévaut dans les sociétés industrielles avancées rend le travail peu intéressant dans beaucoup d'emplois. Les travailleurs qui se résignaient à cette situation pour des raisons d'ordre économique tendent désormais à devenir plus critiques et aspirent à un travail plus valorisant. L'écart entre leurs aspirations et les caractéristiques actuelles des emplois explique certains comportements qui manifestent une désaffection à l'égard du travail. Les mouvements de restructuration des emplois dont vous avez fait état à ce colloque émergent de plus en plus pour répondre à ce type de défi.

L'humanisation du travail et ses répercussions sur l'entreprise et la productivité sont au cœur des défis que nous devons assumer dans la décennie « 80 ». Ce défi revient à humaniser le travail non pas au détriment de la productivité mais de concert et avec un accroissement de la productivité. Pas de productivité sans humanisation et pas d'humanisation sans productivité. L'une et l'autre doivent se réaliser ensemble car elles sont liées comme une cause à son effet.

Cela ne peut évidemment se faire sans une action concertée de la part de tous les agents et de toutes les parties impliquées. Comment allons-nous y parvenir ? Par un changement réel d'attitudes, de la confrontation systématique vers une concertation organisée. Il n'y a personne ni aucun groupe qui puisse se déclarer ouvert d'esprit sans au préalable avoir lui-même manifesté cette ouverture d'esprit qu'il réclame de l'autre.

Plusieurs se sont fait des gorges chaudes de notre « préjugé favorable aux travailleurs ». Pour ceux-là, il n'y a d'autre alternative que de les laisser aboyer alors que passe la caravane. Aux autres, à ceux qui voient au-delà des slogans et des idéologies, je demanderais aujourd'hui de reprendre à leur compte et à leur façon ce préjugé favorable aux travailleurs.

Il faut absolument que tous, gouvernement, syndicats et patronat, nous agissions dans le sens d'un véritable rapprochement dont notre

société, avec sa vulnérabilité de peuple plongé rapidement dans les progrès de la seconde moitié du siècle, ne saurait se passer.

Au-delà de toute rhétorique savante, il faut désormais rechercher des moyens d'assurer honnêtement et sincèrement le mieux-être des travailleurs au lieu d'attendre qu'ils soient poussés à arracher des concessions dans un climat d'affrontement. Malgré tout, peu semblent se rendre compte de cette vérité pourtant évidente. Il est temps qu'au Québec, comme en Allemagne, au Japon ou en Scandinavie, l'entreprise favorise le bien-être de ses travailleurs et non seulement l'inverse. C'est la seule voie qui puisse nous assurer une chance de résister à la concurrence internationale en développant notre productivité au profit de tous ceux qui concourent à la réaliser.

C'est cette qualité du rapprochement syndical-patronal qui fera ou défera notre société. Et puisque nous parlons sérieusement quand nous parlons de dialogue de qualité, je crois qu'il serait temps de décoder les langages patronal et syndical quand on parle de la notion de productivité, celle-ci ayant été utilisée à toutes les sauces pour mieux ancrer ou contredire les préjugés des uns et des autres.

Il me semble important de distinguer trois aspects fondamentaux quand on parle de productivité :

En premier lieu, il y a le concept lui-même de la productivité qui est en soi **neutre** et **nécessaire**, et qui est à la source de la richesse et du progrès des deux parties. Celles-ci doivent chercher à l'améliorer constamment si elles veulent survivre.

En deuxième lieu, il y a l'utilisation trop souvent unilatérale, partielle et inefficace qu'on en fait. Trop d'employeurs pensent encore régler leur problème de productivité en accroissant les contrôles ou les charges de travail au détriment des travailleurs. Les refus syndicaux et l'absence de coopération de ceux-ci ne proviennent pas d'une volonté de ne pas accroître la productivité en soi mais plutôt de ne pas la voir accrue à leurs dépens. Avec la transformation de la valeur du travail, la seule voie qui soit ouverte pour accroître la productivité doit passer par la prise en charge des besoins supérieurs des travailleurs, de leur motivation profonde et de leur volonté de travailler davantage avec leur tête qu'avec leurs bras.

En troisième lieu, se situe la distribution des bénéfices additionnels engendrée par une utilisation plus intelligente de la main-d'œuvre. Encore ici, les refus syndicaux ne tiennent pas tant à une volonté de ne pas coopérer qu'à un rejet de toute forme d'engagement vers une productivité accrue qui ne tiendrait pas compte d'un partage équitable, quelle qu'en soit la forme, des bénéfices qui en découleront.

La concertation ne saura éluder ces distinctions fondamentales, dont la confusion dans les esprits est souvent à la source des oppositions les

plus irréductibles entre les parties. Nous répétons qu'à notre avis, les réticences syndicales, lorsque l'on parle de productivité, portent moins sur la nécessité de celle-ci que sur l'utilisation biaisée qui en est faite et du partage inéquitable en résultant.

Ces quelques distinctions m'apparaissent fondamentales.

Il faut que tous, et en particulier vous, les penseurs du travail, nous nous attaquions résolument à la recherche de solutions nouvelles et à l'élaboration des scénarios du faisable. Il faut cesser de se cantonner dans des théories imaginées dans d'autres pays, d'autres sociétés ou à un autre siècle pour inventer des formules applicables dans **notre** pays, **notre** société, **aujourd'hui**.

Comme la qualité du travail de plusieurs de nos conciliateurs a amené lentement le respect des parties, c'est la qualité de **votre** travail qui vous vaudra ce même respect de la société québécoise.

Il faut sortir de cette serre chaude des « cerveaux syndicaux » et des « cerveaux patronaux ». Il faut aller au-delà des problèmes de crédibilité personnelle pour chercher sans réserve à faire progresser la situation des relations du travail au Québec.

En dehors de la serre chaude, il n'y a pas de limites aux difficultés, il n'y a pas de protection contre l'insécurité des opinions. En dehors de la serre chaude, personne ne peut compter sur l'univers confortable des certitudes bien assises et des solutions théoriques. En dehors de la serre chaude, il n'y a que l'univers froid et dur des erreurs qui enseignent. Mais c'est le prix à payer pour quelquefois goûter à la satisfaction d'avoir « trouvé ».

Prenons le risque d'inventer notre Société : n'en faisons pas un pastiche avec des solutions glanées, littéralement, à gauche et à droite. Il faut bâtir une société qui nous ressemble, fondée d'abord sur l'humain, concentrée sur le bien-être des personnes. Il faut créer une société où les investisseurs, les gestionnaires et les cadres recevront toutes les compensations et toutes les incitations qu'ils jugeront nécessaires, à partir **aussi** du mieux-être qu'ils fourniront à la collectivité. Je suis persuadé que le profit est le moteur de notre société, mais je pense également qu'en restreignant le contenu social du profit, nous démotivons les forces productives qui composent cette même société.

En limitant l'étude des modes de rétribution des facteurs de production au capital et au travail uniquement, nous oublions l'apport essentiel de la société et la nécessité d'ajouter une rétribution à la collectivité.

Dans ce que je crois être son dernier ouvrage « La nouvelle classe et l'avenir du Québec », Jacques Grand'Maison écrit :

« Il nous manque tragiquement des pédagogies pertinentes, éducatives, sociales, politiques, juridiques et même économiques pour assurer

ce gigantesque renversement de perspectives pour ce nouvel âge dans lequel nous entrons. Et il n'y aura pas de réponses faciles, mécaniques et superficielles à un tel défi ; à ce passage d'une société mécanique à une nouvelle société organique ».

Aujourd'hui, c'est à vous que je transmets la commande, c'est à vous que, comme ministre du Travail et de la Main-d'œuvre, je demande de trouver des réponses, des pédagogies pertinentes. Vous qui faites partie de ces « promus de la Révolution tranquille », vous à qui la société accorde argent, égards, respect et confiance. À vous qui vivez bien, à vous qui recevez beaucoup. Je vous dis qu'aujourd'hui, ici même dans cette salle, vous êtes mis en cause et qu'il vous est demandé de rendre des comptes à la société.

Il faut déplorer le peu d'idées neuves, axées sur la valorisation collective des travailleurs québécois qui circulent et voient le jour. Parce qu'au-delà de tous les discours et de toutes les idéologies, vous tous dans cette salle n'avez aucune autre raison d'être, dans vos fonctions, si ce n'est de valoriser le **résultat** du travail collectif des Québécois. Votre rôle n'est en rien celui d'être des commandos de luxe dans des affrontements collectifs stériles. Votre rôle n'est pas de louer votre cerveau comme autrefois certains louaient leurs pistolets dans l'Ouest. Vous avez reçu tant du côté syndical que patronal, l'unique mission de favoriser au maximum le développement de cette extraordinaire richesse du Québec qu'est la force de travail de centaines de milliers de Québécois. Il est grand temps qu'au Québec on commence à « mettre ses culottes », il est temps que cesse la fuite des responsabilités.

« C'est pas moi, m'sieur, c'est lui... »

« C'est pas nous autres, c'est les syndicats ».

« C'est pas moi, c'est les multinationales ».

Pendant ce temps l'Allemagne, le Japon, les Pays Scandinaves progressent, se développent, planifient, se fixent et atteignent des objectifs communs qui bénéficient à toute leur collectivité, qui permettent d'atteindre un « bonheur » (eh oui...) collectif, une joie de vivre commune qui semble, **quant au travail**, parfois nous manquer au Québec comme l'air frais dans une salle enfumée.

Comme ministre du Travail et de la Main-d'œuvre, je me dois de constater la qualité des échanges qui ont eu lieu ici. Je dois vous dire à quel point j'espère que les idées qui ont été débattues l'ont été non pas en espérant que **l'autre** va les accepter mais bien plutôt dans le but d'en tirer des leçons que **vous** chercherez à appliquer et à développer. C'est vrai que le milieu du travail est bien malade, c'est vrai que le gouvernement devrait aider le patient, mais croyez-moi le traitement sera beaucoup plus efficace et les résultats médicalement beaucoup plus sûrs si tous, un à un, acceptent de descendre de sur le dos du malade. Je suis

conscient que mes propos s'apparentent davantage à l'électro-choc qu'aux valiums, mais je pense que notre évolution l'exige. Soyez bien assurés que je reste optimiste puisque de toute façon le temps corrige toujours les injustices. Je n'en veux pour preuve que le fait que Cuba est maintenant ouvert aux touristes québécois, ce qui corrige une grave lacune en permettant à certains de nos marxistes d'avoir, eux aussi, une « raison sérieuse » d'aller au soleil l'hiver.