

L'Action NATIONALE

Volume LXXII, numéro 10, juin 1983

NUMÉRO SPÉCIAL: LA DÉMOCRATIE INDUSTRIELLE

COMMENT DONNER UNE ÂME
À CES GRANDS CORPS?



La Ligue d'Action Nationale

Président:

François-Albert Angers

Vice-présidents:

Patrick Allen

Ruth Paradis

Secrétaire:

Gérard Turcotte

Trésorier:

Charles Poirier

Directeurs:

Richard Arès

André Auclair

Raymond Barbeau

René Blanchard

Jacques Boulay

Guy Bouthillier

Michel Brochu

Louise Collin-Brochu

Pierre Dupuis

Jean Genest

Yvon Groulx

Léo Jacques

Jean-Marc Kirouac

Anna Lagacé-Normand

Jean-Marc Léger

Delmas Lévesque

Nycol Pageau-Goyette

Jean-Marcel Paquette

André Provost

Albert Rioux

Jean-Paul Rioux

Pierre Trépanier

Claude Trottier

Action Nationale

revue d'information nationale

qui lutte pour l'indépendance du Québec

Fondation Esdras Minville

société recueillant des fonds

destinés à des activités nationales

Clubs de la République

association de jeunes réunis

pour préparer l'indépendance du Québec

Éditions françaises

société de publication de dossiers

destinés à un cercle de lecteurs abonnés

Enquête nationale

recherche par des spécialistes

sur l'avenir constitutionnel du Québec

Assises nationales

convocation des forces vives du Québec

pour réaliser la cohésion nécessaire

82, rue Sherbrooke ouest

Montréal H2X 1X3

(514)-337-7244

l'Action NATIONALE

Volume LXXII, numéro 10, juin 1983

TABLE DES MATIÈRES

MARCEL LAFLAMME:	La démocratie industrielle au Québec	869
JEAN GENEST:	Une société nouvelle	895
GILBERT TARRAB:	La participation: la perception des gens d'affaires	907
ÉMILE BOUVIER:	Le choix d'une société.....	925
PAUL-ANDRÉ BOUCHER:	Tricofil, une leçon de dignité	937
JEAN-LOUIS BERGERON:	Réflexions sur la «qualité de la vie au travail»	950
INDEX DES AUTEURS ET DES MATIÈRES		956

HOMMAGE

de la SOCIÉTÉ SAINT-JEAN-BAPTISTE de Montréal

ELLE FAIT PARTIE DU MOUVEMENT NATIONAL
DES QUÉBÉCOIS

L'ACTION NATIONALE

revue d'information nationale

Directeur: Jean GENEST

Photographe: Paul HAMEL

Collaborateurs:

Patrick Allen
François-Albert Angers
Viateur Beaupré
René Blanchard
Odina Boutet
Guy Bouthillier
Claude Collin
Roger Duhamel

Jean-Baptiste Giroux
André Joyal
Pierre-André Julien
Marcel Laflamme
Delmas Lévesque
Jeannine McNeil
Denis Monière
François Morneau
Gilles Rhéaume
Jean-D. Robillard

Abonnement:

	1 an (10 numéros)	2 ans (20 numéros)
Québec, Canada	\$25.00	\$45.00
Autres pays	30.00	50.00
Abonnement de soutien	35.00	

Les articles de la revue sont répertoriés et indexés dans l'Index des périodiques canadiens, publication de l'Association canadienne des bibliothèques, dans Périodex publié par la Centrale des Bibliothèques et dans Radar, répertoire analytique d'articles de revues du Québec, publié par la Bibliothèque nationale du Québec.

Prière de joindre à toute correspondance relative au service de la revue le numéro-code figurant sur la dernière adresse d'envoi.

82, rue Sherbrooke ouest
Montréal H2X 1X3
845-8533

ISSN-0001-7469

ISBN-2-89070

Dépôt légal: Bibliothèque
nationale, 2^{ème} semestre
1981

Courrier de la deuxième classe
Enregistrement numéro 1162

ÉDITORIAL

Philosophie du présent numéro spécial

« Il paraît paradoxal de vouloir l'indépendance du Québec sans avoir au préalable un projet d'identification des millions de travailleurs québécois à la vie économique. »

Marcel Laflamme

« Aussi longtemps que le système économique, au Québec, sera propriété étrangère à 80%, on ne pourra guère attendre de considération pour les aspirations démocratiques du milieu. »

Marcel Laflamme

L'ASSURANCE-VIE DES JARDINS GRANDIT AVEC CEUX QU'ELLE PROTÈGE.

Sa croissance reflète celle des caisses populaires
et d'économie, celle des entreprises
dont elle assure le personnel,
celle des gens qui réalisent des projets
et savent l'importance
de la sécurité financière.

L'Assurance-vie Desjardins a diversifié
ses services pour mieux répondre aux besoins
de tous ses assurés. Elle protège l'épargnant
ou l'emprunteur de la caisse,
les membres de centaines de groupes
et des milliers d'autres personnes
qui ont recours aux services
de ses assureurs-vie.

Elle met à la portée de toutes les bourses
une protection financière qui répond
aux besoins de chacun.

L'Assurance-vie Desjardins grandit avec
tous ses assurés pour mieux les servir
à un meilleur coût.



**Assurance-vie
Desjardins**



La démocratie industrielle au Québec

par MARCEL LAFLAMME, professeur
Faculté d'administration, Université de Sherbrooke¹

Introduction

Après avoir connu au Québec la réforme scolaire des années «60» et la réforme des services sociaux et de santé des années «70», nous pouvons avancer que les années 80 seront celles de la réforme du monde du travail.

Une crise généralisée de l'industrialisme commande l'indispensable reconversion des organisations en mettant en question les fondements des sociétés à capitaux anonymes et les modes d'organisation scientifique qui aliènent l'homme. Trop de signes entropiques manifestent cette détérioration au travers des maladies de civilisation, des conflits sauvages et des basses performances.

Le défi est de battre en brèche les conceptions mécanistes de l'organisation où la personne se confond avec l'instrument de production ou avec la marchandise. À l'encontre du modèle technicien, les nouvelles approches sociales consistent à faire du travailleur un associé, un partenaire actif. La fiabilité des contributions est assurée par la fierté d'appartenance, une réciprocité activement vécue entre l'organisation et ses membres tant au niveau du contrat économique (partage de l'avoir) que du contrat psychologique (épanouissement de l'être).

L'esprit de corps si nécessaire pour obtenir des organisations performantées est le résultat d'un meilleur équilibre entre capital et travail, c.-à-d., une plus grande démocratie industrielle impliquant un partage des avoirs, des pouvoirs, des

1. L'article qui suit apparaît dans l'ouvrage collectif: *La psychologie organisationnelle au Québec*, sous la direction de M. Gilbert Tarrab, récemment édité par la Maison Chenelière et Stanké (2127, rue Guy — Montréal — H3H 2L9). Nos remerciements à M. Tarrab pour la permission de reproduire ici cet important article. NDLR.

L'auteur est membre du groupe de la qualité de vie au travail (Q.V.T.) de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke.

savoirs et des vouloirs dans l'entreprise. Déjà, au début du siècle, Alphonse Desjardins mentionnait que «la société de demain appartiendra à l'association». Le présent chapitre sur la démocratie industrielle au Québec comprend les trois parties suivantes:

- des valeurs inspiratrices;
- typologie des formes de démocratie industrielle;
- dynamisation de la démocratie industrielle au Québec.

A. Des valeurs inspiratrices

La démocratie industrielle se manifeste au sein d'un contexte sociétal et valoriel donné. Notre première section introduit le lecteur à certaines tendances lourdes au niveau des valeurs sous-jacentes à la démocratie industrielle. Premièrement, au plan individuel, nous nous référons au besoin de plus en plus crucial du développement intégral de la personne, ceci renvoyant à une philosophie personnaliste. Deuxièmement, comme effet de ce besoin de *plus être* par rapport au plus avoir, nous pouvons observer l'émergence d'un courant post-matérialiste caractérisé par un mode de vie plus réaliste et simplifié. Finalement, au plan opérationnel, à l'encontre des voies préconisées par New-York ou Moscou, un mouvement associationniste prend corps, en favorisant un meilleur équilibre capital-travail au sein des organisations économiques.

1.1 Une conception de l'individu: le personnalisme

Notre société industrielle s'identifie à l'anti-personnalisme, où l'individu se fait émietter et devient un rouage inorganique au service d'une technostructure engendrant le règne de l'anonymat et de l'aliénation. Fondamentalement, les théories classiques de gestion considèrent le travailleur moyen comme suit : il préfère la sécurité avant tout, ainsi que l'unique satisfaction de ses besoins primaires; il a peu d'ambition et il est indifférent aux finalités organisationnelles; il a un dégoût du travail et il cherche à éviter l'effort physique ou mental; il préfère qu'on lui dise exactement quoi faire et pour ces raisons, la majorité des personnes doivent être dirigées et contrôlées étroitement, pour fournir leur part de contribution aux objectifs de l'organisation.

Cette théorie prend l'allure d'une prophétie qui se réalise d'elle-même; c'est une erreur de cause à effet, le comportement n'étant pas une conséquence de la nature humaine mais se trouvant plutôt relié à la nature de l'organisation. Que l'employé soit devenu paresseux, indifférent, intransigeant est, en d'autres mots, en relation directe avec la philosophie, le style et les pratiques *managériales*.

C'est le manque de considération pour la personne qui semble commander toujours de plus hauts salaires pour une productivité de plus en plus faible et un climat social de plus en plus négatif: absentéisme, roulement, alcoolisme, désintéressement, hostilité, griefs, grèves, etc...

Emmanuel Mounier affirme que «la structure économique la plus rationnelle, si elle s'établit au mépris des exigences fondamentales de la personne, porte en elle sa ruine²». Le problème des problèmes consiste en une ré-insertion de la personne au sein des sociétés industrielles. On trouve dans le *Vocabulaire de la philosophie* de Régis Jolivet la définition suivante du *personnalisme*:

Doctrinisme ou civilisation qui fait de la personne humaine la fin de la société et en général affirme le primat des valeurs personnelles (raison et liberté) sur les valeurs économiques et les organismes collectifs qui conditionnent leur progrès et leur épanouissement³.

Le personnalisme considère l'homme en tant que valeur intrinsèque et présente une orientation humaniste intégrale. L'épanouissement de la vie proprement humaine concerne non seulement le développement matériel, mais le développement de l'individu dans toutes ses composantes: économiques, psychologiques, sociales, culturelles, spirituelles, etc. Le travailleur est beaucoup plus complexe et a des besoins beaucoup plus nombreux que ce qui est dicté par les théories classiques de gestion.

De nouvelles formes de rapport entre le capital et le travail transforment des sociétés anonymes et dévitalisées en sociétés de personnes où chacun s'intéresse à l'oeuvre accomplie et sent

2. Mounier, Emmanuel, *Le Personnalisme*, Que sais-je, P.U.F. Paris, 1965, n° 395, p. 27.

3. Jolivet, R., *Le vocabulaire de la philosophie*, E. Vitto, Éditeur, Lyon, 1957, p. 143.

qu'il participe à une entreprise créatrice. Ces organisations se caractérisent par des communications plus ouvertes et authentiques, par la mise en valeur des talents, par la recomposition du travail, par la décentralisation et par la participation à l'avoir. La grande erreur des cadres est d'avoir sous-estimé la complexité des travailleurs, ainsi que leur capacité d'imagination et d'ingéniosité face à la solution des problèmes qui les affectent.

1.2 Un courant post-matérialiste et un mode de vie simplifié

À la faveur du progrès assurant la couverture des besoins primaires, la population ouvrière tend progressivement à passer de la lutte pour le bifteck à la lutte pour la satisfaction de ses besoins supérieurs: sociabilité, dignité, créativité, épanouissement... De plus, la généralisation de l'instruction et l'explosion des connaissances aident les citoyens à manifester plus de rationalité et de réalisme en tant que travailleurs ou consommateurs.

On croit de moins en moins que la science ou la technologie peuvent résoudre toutes les difficultés de l'humanité. La civilisation industrielle contribue à abaisser la misère matérielle, mais en même temps, elle semble engendrer la misère psychologique et morale chez un grand nombre. Le progrès technique s'accomplit fréquemment au détriment de la dignité humaine. Aussi, une partie de la population remet en cause l'idéologie libérale faisant du gain et de la consommation l'unique but de la vie. De plus en plus d'énergies sont canalisées à dénouer les multiples modes d'asservissement populaire: publicité mensongère, gadget, désuétude intentionnelle, gaspillage, dégradation du milieu, travail aliénant, etc. À l'instar de Schumaker, plusieurs remettent en cause le régime économique ayant comme fondement la cupidité, l'égoïsme et la puissance.

Le groupe québécois de prospective anticipe des conséquences profondes à ces changements de valeurs: Ces changements de valeurs et de priorités individuelles seront les facteurs les plus importants qui contribueront dans la prochaine décennie à faire baisser les taux de croissance. Il se produit, dans les vieux pays industriels, une certaine satiété vis-à-vis

des biens matériels dont le volume est mesuré dans les comptes nationaux. Cette satiété se manifeste par la recherche de nouvelles satisfactions qui se traduisent par: le régionalisme, la recherche de loisirs, la protection de l'environnement, certaines attitudes anti-technologiques et anti-industrielles. Les limites ultimes à la croissance ne reflètent pas la rareté des ressources, mais sont l'expression de préférences individuelles pour de nouvelles satisfactions et de nouveaux défis essentiellement non économiques. Une étude récemment réalisée par l'OCDE montre la coexistence parmi les jeunes générations notamment en Amérique du Nord de valeurs «matérialistes» qui correspondent plus à des attitudes nouvelles. Ce dualisme constitue indiscutablement un fait porteur d'avenir dont l'importance est considérable⁴.

Le défi posé aux individus est de recomposer leurs dimensions de la vie en retrouvant un équilibre aux différentes sphères de l'existence: plan professionnel, rôle social, plan familial, loisir, éducation, bien-être matériel et plan spirituel.

Plus de biens ne signifie pas nécessairement plus de bonheur et ce qui était bon pour General Motors n'est plus automatiquement bienfaisant pour le peuple. Les grands canons du libéralisme perdent de leur influence: perte de légitimité de la grande entreprise, fin des grosses automobiles, réactions contre l'uniformisation, le taylorisme et la croissance à tout prix.

Illich et Schumaker se font avocats de la qualité de vie, de la participation et de l'interdépendance par rapport à l'environnement. Volontairement ou involontairement, les gens développent des modes de vie et de travail alternatifs et expérimentent de nouvelles formes sociales. Le droit à la différence renvoie à celui d'une plus grande autonomie et à la démocratie industrielle. Le tout donne naissance à un ensemble de valeurs post-matérialistes⁵ associées à l'humanisation du travail, à la simplicité matérielle, aux organisations de petites dimensions, à la conservation, au régionalisme, à la conscience écologique,

4. Le groupe québécois de prospective. *Le futur du Québec au conditionnel*, Gaétan Morin, éd., Chicoutimi, 1982, p. 96.

5. Voir Elgin, D.E., et Mitchell, A., «Voluntary simplicity: Life-style of the Future?» *E. Kisties*, May 1978 et Institut Vanier de la famille. *Réflexions sur l'évolution de l'économie politique au Canada*, Ottawa, 1979.

aux horaires flexibles, etc... Il ne s'agit pas d'acte d'altruisme, mais de remplacement des conceptions étroites et mécanismes prévalant au travail depuis un siècle.

1.3 Un relent: le mouvement associationniste

Ce mouvement tire ses origines du siècle dernier avec les Owen, Fourier, Gide, Buchez et autres pionniers véhiculant l'idéal communautaire et la coopération. Le sens de la solidarité économique fut aussi préconisé au Québec via les Desjardins (1900), J.B.A. Allaire (1916), Minville (1924), Barbeau (1938) et Angers.

Ce qui caractérise ce mouvement, c'est que l'association dépasse le cadre de la gestion, pour atteindre celui de la propriété et de la démocratie économique. Examinons brièvement les propositions de deux représentants de la solidarité économique: P. Buchez et E. Minville, respectivement de la France et du Québec.

Philippe Buchez (1796-1865)

Buchez fut reconnu comme celui qui a le premier exprimé les principes fondamentaux des coopératives ouvrières de production. *Il postule que les travailleurs doivent se prendre en main eux-mêmes, en créant des coopératives auxquelles ils souscriraient le capital initial.* Ces associations sont mises sur pied librement et les associés élisent parmi eux les directeurs de l'entreprise. Les membres sont rémunérés en fonction de leur compétence et des normes existantes dans leurs professions respectives. Les nouveaux employés subissent une période de probation d'une année avant d'acquérir le statut de membre. Afin de favoriser une grande dissémination de coopératives ouvrières de production, *Buchez préconise la création d'une banque d'État du travail. Celle-ci effectue des prêts aux coopératives, permettant ainsi le transfert des moyens de production entre les mains des ouvriers.*

Esdras Minville (1896-1975)

Minville propose de modifier certaines pièces du mécanisme capitaliste. Le rouage central à modifier est le mode d'attribution du profit, alors que l'ouvrier est tenu à l'entreprise par l'attrait du salaire. À cet effet, selon Minville, deux moyens

se présentent: premièrement, l'actionnariat ouvrier avec comme corollaire la participation aux profits et, en deuxième lieu, la coopération, c'est-à-dire la propriété et la gestion collectives de l'entreprise. Si la première formule est souhaitable, la coopération accentue le caractère collectif de l'entreprise par l'association d'humains et non de capitaux anonymes. *Déjà Minville entrevoyait la coopération comme un élément de solution du problème ouvrier tel que l'époque contemporaine standardisée et mécanisée le pose à l'attention de la société.*⁶

Bien que les coopératives ouvrières de production soient déjà une centaine au Québec, ce sont d'autres formes mitigées de participation à la propriété et/ou aux profits qui gagnent l'adhésion de plusieurs centaines d'entreprises. Il existe même des programmes institutionnalisés (PACLE, au fédéral) et le 4^e volet des programmes (OSE, au provincial) pour accentuer cette orientation prometteuse. Dans son ouvrage progressiste: *De nouvelles orientations patronales?*, le Centre des dirigeants d'entreprises divulgue des cas québécois de participation de travailleurs aux profits de l'entreprise. Il ne s'agit pas simplement de contribution altruiste, mais aussi d'une approche d'harmonie sociale à base de dialogue, de formation et de promotion des initiatives et des responsabilités à tous les niveaux. *Avec des employés qui deviendront de plus en plus co-propriétaires de leurs entreprises, nous assisterons à de nouvelles formes de syndicalisme et peut-être même certains syndicats ouvriers deviendront-ils des syndicats patronaux, comme la chose se pratique en secteur agricole, avec l'Union des producteurs agricoles.* Les deux sections suivantes visent précisément à explorer le phénomène de la démocratie industrielle.⁷

B. Typologie des formes de démocratie industrielle

La décennie 80 semble être celle de l'innovation sociale en milieu industriel. Considérant que la collaboration patronale ouvrière devient un facteur clé pour réussir dans le contexte

6. Minville, E., *La vie économique: systèmes et structures économiques*, Fides et H.E.C., Montréal, tome 2, 1980.

7. Le centre des dirigeants d'entreprise, *Relations du travail — Nouvelles orientations*, Quinze, Montréal, 1978.

contemporain, plusieurs centaines d'entreprises du Québec font l'expérimentation de nouveaux mécanismes d'organisation visant à transformer la condition ouvrière.

La mise en valeur des travailleurs prend, selon les entreprises, d'innombrables formes: copropriété, partage des profits, gestion participative, enrichissement des tâches, groupes autonomes, programmes de qualité de vie au travail, etc.

Le but de la présente section vise précisément à concevoir un modèle de classification suffisamment englobant pour nous permettre de regrouper pratiquement toutes les formes de participation appliquées dans les organisations. De nouveaux *patterns*, de nouveaux concepts, émergent en matière de relations de travail, ce qui témoigne de son évolution.

La conception d'un schéma intégrateur s'appuie fondamentalement sur une division quadritype⁸ de la démocratie industrielle, selon ses niveaux d'application:

- au niveau des vœux: valeurs et stratégies sociales préconisées par l'organisation face à ses travailleurs;
- au niveau des savoirs: degré d'information et d'éducation dispensé aux travailleurs;
- au niveau des pouvoirs: degré d'influence des travailleurs sur les décisions à différents paliers organisationnels: atelier et tâche, management, conseil d'administration et assemblée générale;
- au niveau des avoirs: participation monétaire des travailleurs à la propriété de l'entreprise et/ou à ses résultats.

En conséquence, nous obtenons une typologie comprenant huit principales formes de démocratie industrielle (voir figure ci-après), au sein desquelles s'insèrent les différents mécanismes de participation: cogestion, enrichissement des tâches, système socio-technique, etc.

Enfin, la participation intégrée à différents paliers hiérarchiques peut être complétée au niveau d'une structure parallèle via la négociation collective (forme de participation conflictuelle) et la mise sur pied de différents comités où les travail-

8. Terme emprunté de Henry Desroche, «La gestion des coopératives», dans *Informations coopératives*, BIT, Genève, 3/76, 1977, p. 21 à 39.

leurs et leurs représentants exercent une influence sur les décisions en matière de gestion des ressources humaines.

I- Démocratie au niveau des vœux

Valeurs et stratégies sociales

La pierre d'assise de tout projet de démocratisation de l'entreprise, c'est avant tout un système de valeurs, une culture managériale ouverte à la dimension humaine de l'entreprise, à l'instar de sa dimension proprement technique. Essentiellement, l'organisation est un système socio-technique au sein duquel les dynamismes sociaux sont des déterminants primordiaux des performances, du fait qu'ils médiatisent et animent toutes les autres fonctions de l'entreprise.

Démocratiser l'organisation repose en premier lieu sur des vœux favorisant la mise en valeur de toutes les ressources humaines. Il ne pourra y avoir de bon programme de développement organisationnel ou de qualité de vie au travail sans une adhésion et un support entier de la part de la direction. Incidemment, une relation de cause à effet s'établit entre les valeurs, les objectifs généraux, les politiques, les structures, les normes de comportement, les activités, les comportements émergents et les résultats exprimés en terme de productivité et de satisfaction du personnel.

La spécificité propre à des vœux démocratiques opposés à des vœux autocratiques se mesure notamment: 1) par l'attitude ou les postulats face aux travailleurs et 2) par les modèles de gestion démocratisés.

La démocratie industrielle est congruente avec *une philosophie positive face au travailleur moyen: celui-ci constitue un élément important de l'entreprise, il est capable d'ingéniosité, de responsabilité et d'autonomie dans la mesure où les conditions organisationnelles le favorisent.* D'autre part, *l'efficacité et l'excellence organisationnelles coïncident avec des méthodes de gestion qui privilégient l'identification des travailleurs ainsi que leur implication étroite au niveau des décisions qui les concernent.* Bref, la démocratisation des entreprises repose d'abord sur un concept organisationnel mettant l'accent sur *la responsabilité et le contrôle largement partagés, la confiance mutuelle, le travail d'équipe, les communications*

franches et un travail valorisant. Voilà les facteurs d'arrière-plan de tout programme de participation des travailleurs.

II- Démocratie au niveau des savoirs

Information et éducation

L'information et l'éducation constituent les ingrédients primaires de la démocratie industrielle. Toute participation aux pouvoirs décisionnels implique au préalable, de la part des travailleurs, l'acquisition de connaissances, d'attitudes et d'habiletés spécifiques.

Une entreprise donnée est déjà engagée dans un processus de démocratisation, lorsqu'elle met «les cartes sur la table», qu'elle affiche les performances, qu'elle diffuse les rapports annuels, qu'elle favorise les communications ascendantes, etc. La Cie Domtar, par exemple, émet, à côté de son rapport annuel, un «Rapport aux employés», indiquant les bénéfices d'opération, l'utilisation de la capacité de production, les renseignements sur la sécurité et l'économie d'énergie, etc. Le tandem information-éducation vise, d'une part, à créer un climat d'ouverture, de dialogue, de confiance et, d'autre part, à fournir une instrumentation indispensable aux travailleurs pour qu'ils puissent accéder à un niveau de conscience et de responsabilité accru.

Avant que Normick Perron, la Régie de l'assurance-maladie du Québec ou Rousseau Métal inc. lancent respectivement leur programme d'actionnariat ouvrier, de gestion participative aux objectifs et de participation aux bénéfices, une longue préparation fut enclenchée au moyen de séances d'information et d'éducation des personnes concernées.

À Drummondville, depuis 1980, la stratégie d'assainissement du climat des relations de travail passe par la création de structures de communication au sein de dizaines d'entreprises appuyées par des rencontres de coordination à l'échelle de la municipalité. Les rencontres de coordination permettent de faire le point, d'échanger sur les expériences réalisées et d'amorcer de nouveaux projets de collaboration patronale-ouvrière. Des progrès énormes se manifestent, en atténuant la passivité des travailleurs, le climat de suspicion et de conflit,

tout en aidant l'ouvrier à oeuvrer de façon plus intelligente et motivée.

Les syndicats ont aussi une responsabilité énorme pour *faire des travailleurs des acteurs responsables dans les organisations de travail*. Par exemple, le syndicat allemand (D.G.B.) dispose d'une école de gestion visant à «instrumenter» les travailleurs participant aux organes de cogestion. En Suède, en Suisse, au Pérou, des efforts parallèles de formation font suite aux responsabilités accrues du personnel. L'autogestion, philosophie si chère à l'élite syndicale, ne pourra pas se réaliser sans les préalables relatifs à l'éducation économique des travailleurs et à l'instauration d'une étape intermédiaire relative à la cogestion.

III- Démocratie au niveau des pouvoirs

Les pouvoirs, dans l'organisation, se répartissent suivant un continuum se modelant sur la structure hiérarchique. Pour fins de classification, on peut considérer quatre niveaux principaux d'exercice du pouvoir: l'assemblée générale, le conseil d'administration, le management et les employés oeuvrant au sein de l'atelier et de la tâche. Une illustration simplifiée de cette structure du pouvoir peut se décrire ainsi: l'assemblée des actionnaires élit les membres du conseil d'administration qui sélectionnent les gestionnaires qui, finalement, embauchent et encadrent les employés. Voyons successivement les formes de participation se réalisant à ces quatre paliers:

3.1 Atelier et tâche

Le processus de démocratisation des pouvoirs prend un sens pour l'employé, surtout au niveau de l'atelier de travail et de sa tâche. Ici et maintenant, les travailleurs deviennent des associés plus actifs dans le fonctionnement organisationnel, à la suite de modifications d'ordres matériel et social.

Les modifications d'ordre matériel se rapportent d'abord au contenu et au contexte physique du travail: système socio-technique, enrichissement des tâches, horaires flexibles de travail, sécurité et hygiène, ambiance et salles de repos, etc. L'approche socio-technique présente une conception alternative de l'organisation du travail visant à refaire l'équilibre entre les facteurs humains et les facteurs technologiques du travail,

afin que la personne ne puisse plus être conçue comme un simple prolongement de la machine. Les expériences de l'usine Volvo et, plus près de nous, de l'usine Lapointe de l'Alcan, privilégient cette approche. L'enrichissement des tâches se veut un processus à l'opposé du schéma taylorien visant à la parcellisation indéfinie des tâches. L'enrichissement des tâches peut se définir comme étant l'aménagement de situations de travail susceptibles de répondre aux besoins individuels de niveau supérieur (responsabilité, croissance, actualisation...), en vue d'augmenter la satisfaction psychologique et la performance des employés.

Fréquemment, les modifications d'ordre matériel se complètent par des modifications d'ordre social: création de groupes semi-autonomes, de groupes qualité de vie au travail (Q.V.T.), de cercles de contrôle de qualité...

Les groupes semi-autonomes sont constitués lorsque de petites équipes d'employés sont groupées autour d'un ensemble de procédés de production formant une unité complète en soi et lorsque le groupe de travail bénéficie d'une autonomie importante lui permettant d'assumer la responsabilité des opérations. Le centre de distribution des produits congelés Steinberg en est un exemple classique au Québec.

De son côté, le programme qualité de vie au travail veut être une approche d'implantation d'un climat positif de travail par l'instauration d'un mécanisme de participation des employés. Plus précisément, la Q.V.T. consiste à mettre sur pied, au niveau des ateliers de travail, des comités consultatifs de solution de problèmes où contremaître, employés et représentants syndicaux suggèrent à la direction des moyens d'améliorer le fonctionnement de leur unité de travail. Ces comités de la base sont *chapeautés* par un comité directeur formé de représentants de la direction et du syndicat, s'il y a lieu: le comité directeur voit à coordonner et à implanter les suggestions provenant des comités de base.

3.2 Management

Avec le phénomène relié à la complexité organisationnelle, ce sont davantage les managers (cadres supérieurs et intermédiaires) qui détiennent le pôle des pouvoirs dans les grandes

organisations, au détriment même des actionnaires de l'entreprise. Gailbraith appelle technostucture ce groupe de spécialistes dont le but vise à faire tourner de façon optimale l'appareil de production. En dessous des technocrates, nous retrouvons les cols bleus qui font souvent figure de zérostructure et, au détriment de tous, nous assistons à un gaspillage important de ressources humaines.

Des efforts substantiels ont été déployés en vue de revitaliser le fonctionnement organisationnel au moyen d'approches managériales beaucoup plus démocratiques et humanistes. La contribution des spécialistes en sciences du comportement (McGregor, Likert, Maslow, Angyris, Herzberg...) a aidé beaucoup à dynamiser les processus sociaux clé: processus de motivation, de leadership, de communication, d'esprit d'équipe, de résolution de conflits et d'introduction de changements. Un courant datant de la fin des années «60», le *développement organisationnel*, vise de façon systémique à changer la culture managériale, afin de développer l'esprit de corps et de bonifier l'ensemble de la dimension humaine de l'entreprise. Des changements significatifs en terme de démocratisation et d'humanisation des entreprises sont poursuivis au moyen: des sessions T-group (groupe de formation), de la direction participative aux objectifs (D.P.O.), du modèle 9,9 pour le développement de l'entreprise, de la gestion participative de Likert, de l'intervention sur les processus sociaux (SCHEIN), du modèle différenciation-intégration, etc. Par exemple, la direction participative aux objectifs fait appel à une conception positive de l'homme au travail, elle ouvre la voie aux communications dans les deux sens (descendant, ascendant), elle met en valeur l'initiative, la responsabilité et une plus grande autonomie du personnel.

Alors que les Européens misent surtout sur la législation et la représentation électorale de travailleurs à des comités de participation (ex.: comité d'entreprise), le Japon utilise plutôt des méthodes de gestion hautement dynamiques et humanistes, pour fins de démocratisation industrielle. Cette dernière approche est beaucoup plus naturelle et incarnée dans le vécu organisationnel. Ainsi, la satisfaction et le rendement élevés des employés s'appuient essentiellement sur des prati-

ques démocratiques de gestion, une structure flexible de travail et une prise de décision par consensus. Paradoxalement, il semble que ce soit au Japon que l'on réalise, de façon la plus authentique, les objectifs recherchés par les spécialistes américains en sciences du comportement: communications franches et ouvertes, sens de la responsabilité et de la considération, travail d'équipe, décision collective, méthodes de contrôle largement diffusées et décentralisées...

3.3 Conseil d'administration

Les lois provinciales et fédérales des compagnies à charte obligent que les affaires de la compagnie soient gérées par un conseil composé d'au moins trois administrateurs élus par l'assemblée des actionnaires. Le conseil d'administration constitue l'organe décisionnel au sommet qui voit à la sauvegarde des biens des actionnaires, principalement en concentrant son rôle au niveau de la ratification des décisions stratégiques et de l'évaluation des résultats d'opération. L'approche de représentation des employés au conseil d'administration diffère grandement selon les entreprises américaines contredistinguées des sociétés européennes.

Au Québec, de façon générale, il y aura une présence des employés au conseil d'administration, dans la mesure où ceux-ci détiendront du capital-actions leur donnant la possibilité de voter à l'assemblée générale des actionnaires et de faire élire leurs représentants.

Dans chaque coopérative ouvrière de producteurs ou dans les entreprises autogérées, le conseil d'administration sera composé essentiellement des employés, puisque ceux-ci sont en même temps les propriétaires. Pour d'autres organisations cogérées (TEMBEC, TAPIS-ÉLITE, R.A. LAJOIE, PYLO-NEX...), les employés sont représentés de façon minoritaire ou majoritaire, selon le cas. À tout événement, ils ont un droit de regard important sur tout le devenir de l'entreprise.

Dans beaucoup de pays de l'Europe de l'ouest, la volonté de faire entendre la voix du personnel au pouvoir d'orientation et du contrôle général de l'entreprise est une création de la loi et non une convention privée entre les parties intéressées, comme c'est le cas en Amérique. En Allemagne, par exemple,

c'est par une ordonnance gouvernementale, la loi du 1^{er} juillet 1976, qu'est consacrée la représentation paritaire (actionnaires/employés) au conseil d'administration des entreprises de plus de 2 000 salariés. Dans les autres entreprises de plus de cinq (5) salariés, cette participation est minoritaire, soit des représentants des actionnaires à concurrence des deux tiers et du personnel salarié de l'entreprise pour l'autre tiers. Cette forme de codétermination se complète par un autre mécanisme de participation, soit le conseil d'entreprise ayant droit de regard notamment sur l'ensemble des activités inhérentes à la gestion des ressources humaines.

En Suède, pour les sociétés d'au moins vingt-cinq personnes, les travailleurs ont le droit de désigner deux «membres salariés» pour les représenter au conseil d'administration. D'autres pays européens ont aussi introduit une représentation des travailleurs au conseil d'administration: Autriche, le tiers; Espagne, un sixième; France, quatre membres à voix consultative et, à certaines conditions, Danemark, Norvège et Luxembourg: un tiers. En Angleterre, une commission d'enquête sur la démocratie industrielle, la commission dite Bullock, publia un rapport en janvier 1977 et recommanda de donner aux membres des syndicats et aux actionnaires une représentation égale dans les conseils d'administration. *La Commission des communautés européennes propose, pour les entreprises exerçant leurs activités dans plusieurs états membres des Communautés, d'adopter de façon volontaire une participation tripartite au conseil d'administration: un tiers de représentants des actionnaires, un tiers de représentants des travailleurs et un tiers de membres cooptés par ces deux groupes.* Bref, il ressort qu'en Europe la participation du travailleur au conseil d'administration des entreprises veut être un sujet d'ordre public faisant l'objet d'arbitrage et d'interventions gouvernementales pour le mieux-être collectif.

3.4 Assemblée générale

L'assemblée générale des actionnaires ou des sociétaires dans le cas de coopérative est l'organe décisionnel souverain de l'entreprise. En règle générale, c'est l'assemblée générale qui élit les membres du conseil d'administration, a le dernier mot sur les programmes d'expansion et la disposition des résultats

d'exercice, tranche les litiges fondamentaux, interroge et juge les performances organisationnelles, etc.

Au Québec, il existe plus d'une centaine de coopératives ouvrières de production (SCOP: forêt, agriculture, imprimerie...) où l'assemblée générale est constituée des sociétaires-travailleurs. De plus, *dans ces coopératives, la pondération du vote est fondée sur l'égalité des personnes et non le capital.* Indépendamment du nombre de parts sociales détenues, le principe est le suivant: une personne, un vote. Dans les SCOP, l'assemblée générale des travailleurs se réunit assez fréquemment durant l'année, pour fins de concertation du collectif ouvrier. En Israël, par exemple, la vie coopérative intégrale des kibboutzim requiert la tenue d'une assemblée générale hebdomadaire.

Dans le secteur de l'économie capitaliste, nous assistons de plus en plus fréquemment au phénomène des travailleurs-actionnaires, par suite d'une nécessité d'un recours de financement interne ou à l'attribution de subventions gouvernementales dans le cadre des programmes (PECEC): programme expérimental de création d'emplois communautaires ou (OSE): opération solidarité économique. La région de l'amiante pourrait être citée en exemple, où les travailleurs ont investi des sommes importantes, afin de sauvegarder leur emploi: Les Produits Régál Inc., La Métallurgie Frontenac ltée, Métal Coleraine, Gosselin Transport, Visionic... Chez Les Produits Régál Inc., les travailleurs sont copropriétaires de l'entreprise à 25%; ils participent à l'assemblée générale, ils ont trois représentants au conseil d'administration, ils sont informés annuellement des objectifs visés par l'entreprise et mensuellement ils reçoivent des renseignements sur le degré de réalisation des objectifs prévus. Ainsi, se concrétise une cogestion intégrale prenant assise sur le vouloir, le savoir et le pouvoir pour se poursuivre jusqu'à l'avoir.

IV- Démocratie au niveau des avoirs

La démocratie industrielle renvoie de façon générale à la gestion participative et à l'influence des employés dans la prise de décision; lorsque nous parlons de la participation des travailleurs au capital de l'entreprise, ce phénomène correspond à

la démocratie économique. La participation à l'avoir s'effectue soit par l'investissement (intran), soit par d'autres modes reliés au partage des fruits des opérations (extran).

Résultats d'opération

Du moment que les travailleurs de l'entreprise privée détiennent des actions ordinaires, ils participent à l'avoir des actionnaires ainsi qu'aux profits ou pertes d'opération en proportion de leur mise de capital. Par exemple, chez Les Produits Régäl Inc., dès la seconde année après l'investissement, les employés recouvraient 15 $\frac{3}{4}$ % de leur mise de fonds, sous forme de dividendes.

Pour les sociétés coopératives ouvrières de production (SCOP), les excédents d'opération ne sont pas distribués en fonction du nombre de parts sociales qui sont rémunérées selon un intérêt fixe, mais plutôt en fonction de la contribution du travail de l'employé aux résultats de l'exercice financier, définie selon un mode de règlement interne.

Sans que les employés détiennent d'actions, d'autres entreprises appliquent des politiques de partage des bénéfices entre travailleurs et actionnaires (*profit sharing*) ou d'autres primes collectives accordées en vue de réduction de coûts ou d'augmentation de la productivité (ex.: le plan Scanlon).

Les Produits Le Boucan Inc., de Saint-Jean, entreprise de transformation dans le domaine de l'alimentation comptant une cinquantaine d'employés, ainsi que le magasin *Canadian Tire* à Chicoutimi, comprenant une centaine d'employés, constituent deux cas intéressants d'application de plans de partage des profits. En règle générale, environ 20% des profits avant impôt sont remis aux employés. De plus, ces plans de partage de l'avoir sont complétés par d'autres mécanismes de participation à la gestion, afin de faire des travailleurs des partenaires de l'entreprise: informations sur les objectifs visés et les résultats d'exercice, structures de communications, sens des responsabilités, de l'initiative, de l'innovation, etc.

Le plan Scanlon, du nom de son auteur, vise à associer les travailleurs dans l'effort de diminution des coûts de production, moyennant compensation monétaire. De façon plus spécifique, le plan intègre un système de suggestions, un système d'encou-

agement et de dialogue au niveau des groupes, ainsi qu'un système de partage des profits. Le plan Scanlon s'applique surtout aux entreprises familiales, PME et autres organisations ne disposant pas d'un service élaboré de génie industriel. Ainsi, ce sont la capacité, l'habileté et le vouloir de chacun des travailleurs qui sont mis en valeur, afin d'obtenir une entreprise performante et innovatrice. Le plan de partage des bénéfices se mesure en fonction de la productivité. La part des employés pour la valeur accrue des biens produits peut représenter environ 60% des épargnes et sera distribuée mensuellement au moyen de bonis, l'entreprise conservant l'autre portion de 40%.

La propriété

Dans les coopératives ouvrières de production (SCOP), le collectif ouvrier possède totalement l'entreprise, en détenant l'ensemble des parts sociales. Ainsi, la SCOP donne lieu à la forme d'autogestion la plus intégrale. De plus, l'autogestion se qualifie d'égalitaire avec la règle du partage des pouvoirs: une personne, un vote.

Concernant l'entreprise privée, il faut distinguer les organisations où les travailleurs sont les propriétaires uniques, des autres où ils sont majoritaires ou bien minoritaires. En effet, toutes sortes de combinaisons surviennent entre différents groupes d'actionnaires: les travailleurs cadres, les ouvriers, les investisseurs privés, la communauté locale et les sociétés d'État. Par exemple, chez Harvey Transport, Tapis Élite, Métallurgie Pelchat et Pylonex, l'ensemble de l'entreprise est possédé par les travailleurs cadres et les ouvriers. Chez Tembec, R.A. Lajoie et aux Industries Saguenay, les travailleurs cadres et non cadres ont le contrôle majoritaire, alors que chez les Papiers Cascades (Cabano) et Les Produits Régäl Inc., ils détiennent respectivement 6% et 25% des actions ordinaires.

L'acquisition des actions de la part des travailleurs peut s'effectuer sur une base volontaire ou obligatoire, sur une base individuelle ou en association. Fréquemment, lorsque l'entreprise requiert un financement interne par les travailleurs, ceux-ci effectuent un paiement comptant et/ou une retenue hebdomadaire sur leur salaire (environ 5%), jusqu'à concurrence de quelques milliers de dollars. Les plans diffèrent d'une entreprise à l'autre.

À Tembec, les travailleurs ont fourni \$1 000 chacun à un *holding*, l'Association des travailleurs de ATKWA, afin de se porter acquéreurs d'une partie de l'entreprise. Les employés de Mono-Lino, en plus d'acheter \$3 000 d'actions, ont dû garantir un emprunt de la Société de développement industriel (SDI). Chez Normick Perron, c'est la direction qui encourage l'actionnariat ouvrier à raison d'un maximum de \$1 000 par employé par an, dont la moitié est assumée par la compagnie. Chez R.A. Lajoie et Pylonex, les travailleurs se sont portés acquéreurs de l'entreprise, grâce à une subvention PECEC (programme expérimental de création d'emplois communautaires) et à un investissement additionnel de \$3 000 chacun, à raison de 5% de leur salaire hebdomadaire.

La plupart des entreprises qui ont favorisé l'implication des travailleurs à la propriété de l'entreprise sont loin d'être moribondes; au contraire, l'intéressement monétaire des travailleurs accroît leur sens des responsabilités et préconise la convergence des intérêts entre Capital et Travail. Tembec constitue ce cas exemplaire où une multinationale ferme une entreprise qui, quelques années plus tard, se révélera des plus rentables. Actuellement, Tembec et Cabano ont présenté des propositions visant à relancer *I.T.T. Rayonier* sur la Côte nord, adoptant comme stratégie motrice l'implication positive des travailleurs...

C. Dynamisation de la démocratie industrielle au Québec

La démocratie industrielle au Québec en est encore à une phase d'exploration et de rodage, bien que de nombreuses expériences prolifèrent de façon diversifiée. La présente section vise à présenter quelques recommandations à la lumière de ce qui se pratique actuellement, ainsi qu'à dégager quelques lignes directrices pour l'implantation d'une cogestion à la québécoise.

I- Recommandations

1.1 Procéder suivant une approche organisationnelle globale de participation

En raison de l'intégrité de tout système organisationnel, il est vain de vouloir démocratiser une partie de l'organisation

**Quinze entreprises québécoises réalisant
différentes formes de démocratie industrielle**

ENTREPRISE	SECTEUR D'ACTIVITÉ	NOMBRE D'EMPLOYÉS (taille)	LOCALISATION
Canadian Tire (Chicoutimi)	Commerce de détail	85	Chicoutimi
Harvey Transport	Transport	160	Alma
Imprimerie coopérative Harpell	Imprimerie	450	Ste-Anne-de- Bellevue
Industries Saguenay	Métallurgie	80	La Baie
Lajoie R.A.	Machinerie	50	St-Pie de Bagot
Les Produits Le Boucan inc.	Alimentation	50	St-Jean
Métallurgie Pelchat	Métallurgie	125	St-Romuald
Mono-Lino	Imprimerie	11	Québec
Normick Perron inc.	Produits forestiers	2700	La Sarre
Papiers Cascades	Pâte et papier	113	Cabano
Produits Régál	Alimentation	65	Thetford-Mines
Pylonex	Métallurgie	172	Québec
Rousseau Métal	Métallurgie	125	St-Jean-Port-Joli
Tapis Élite	Textile	138	Ste-Thérèse
Tembec	Pâte et papier	604	Témiscamingue

sans tenir compte de la cohérence avec l'ensemble du système. Il serait illusoire de vouloir instaurer une gestion participative à un niveau inférieur, si celui-ci est noyé dans un ensemble autocratique. Les clivages au niveau des comportements et les disfonctions produites créeraient plus de tension que celle de la situation antérieure. Par exemple, instaurer la direction participative aux objectifs (D.P.O.) ou la qualité de vie au travail (Q.V.T.) au palier inférieur de l'entreprise sans le support entier de la haute direction ne constitue que des cataplasmes sans longue vie. Les spécialistes en développement organisationnel,

ayant saisi les lacunes des anciennes approches en relations humaines, optent maintenant pour une stratégie globale et à long terme de changement de la culture de l'entreprise visant à engendrer des comportements plus humains et démocratiques. Système de valeurs, politiques, décisions, structures, leadership, méthodes de planification et de contrôle sont tous des éléments interconnectés et hiérarchisés au sein d'un même tout organisationnel. D'où, l'importance d'une approche qui, tout en étant graduelle, s'inscrit dans un cheminement global et à long terme. Ce sont les effets combinés de l'ensemble des composantes d'un plan de participation qui indiquent la valeur de celui-ci.

1.2 Ne pas attendre les situations de crise

La majorité des entreprises au Québec ont attendu d'être acculées au mur (feu, fermeture, décès ou retraite du propriétaire, difficultés financières...) avant de passer de la monogestion à la cogestion. *Il ne semble pas naturel chez nos dirigeants d'abandonner les modes de gestion traditionnels en faveur d'une approche positive d'intéressement des employés. C'est à croire que la direction entend garder tout le plaisir pour elle-même et involontairement activer le militantisme syndical.*

Pourtant, la plupart des firmes qui ont favorisé l'association capital-travail ont connu des succès appréciables, sauf bien entendu celles dont le bateau était déjà coulé (v.g., Tricofil). Ainsi, en 1981, des profits apparaissaient aux états financiers de Tembec, Papiers Cascades (Cabano), Harvey Transport, Tapis Élite, Pylonex, Métallurgie Pelchat, R.A. Lajoie, Mono-Lino, Produits Régat, etc. Il paraît injuste que l'entreprise attende généralement d'être «dans le rouge» (déficit), avant d'intéresser sa main d'oeuvre à l'avoir de l'entreprise. *Il est urgent qu'une toute nouvelle mentalité d'intéressement du personnel soit instaurée au Québec.*

1.3 Greffer la participation aux pouvoirs à la participation à l'avoir

La solution d'un milieu de travail malade passe par le développement d'une mentalité de salariés à une mentalité de cogestionnaires et de copropriétaires. *Every employee a manager.* L'intéressement des travailleurs implique une plus grande par-

ticipation de ceux-ci à la planification, à l'organisation et au contrôle de leur contenu de travail. Aussi, des responsabilités additionnelles se doivent d'être compensées par une gratification correspondante à l'avoir de l'entreprise. À ce moment, le circuit entier des quatre niveaux de démocratie industrielle (avoir, pouvoir, savoir, vouloir) est atteint, consacrant ainsi le principe de la cohérence. Même si la participation à l'avoir est faible, comme c'est le cas pour Cabano (les employés possèdent 6% des actions), le personnel est sensible à l'esprit de communauté dans le travail, parce qu'il est au courant de la situation financière, des perspectives de développement, des forces et faiblesses de l'entreprise et, surtout, il se sent respecté par la direction et considéré comme un acteur essentiel au progrès de l'entreprise.

Ainsi, la participation à l'avoir ouvre la porte à l'implication au niveau des autres formes de pouvoir dans l'entreprise. La démocratisation de la propriété et de la gestion est perçue par les travailleurs comme un élément de justice et de respect personnel. Cet élément, si galvaudé dans notre société industrielle, constitue pourtant le mobile le plus profond de la nature humaine. C'est essentiellement sur la mise en valeur de cet élément que s'est édifiée la gestion à la japonaise, par exemple. Pour émanciper le Québec, on ne peut négliger cet élément au sein de nos impératifs nationaux. À cette fin, en priorité, il faudra que l'État, avec les acteurs socio-économiques, enclenchent un vaste mouvement d'éducation ouvrière. La cogestion à la québécoise est à ce prix.

II- Démocratie industrielle à la québécoise

Il paraît paradoxal de vouloir l'indépendance du Québec sans avoir au préalable un projet d'identification des millions de travailleurs québécois à la vie économique. Le Parti québécois avec sa social-démocratie *scandinave*, est écartelé entre un patronat privilégiant le modèle *américain* et un syndicalisme (C.S.N. et C.E.Q.) orienté vers le socialisme *yougoslave*. Entre la démocratie *laissez-faire* et la démocratie *totalitaire*, le Parti québécois a peu de volonté et ne fait mieux qu'offrir des miettes aux travailleurs. De fait, le fédéral semble manifester plus d'initiative avec ses programmes dynamiques de qualité de vie au travail (Q.V.T.).

Mais quel type de démocratie industrielle, au Québec, permettra de mieux composer avec les forces positives émergentes, tout en annihilant les forces anarchiques de division et de désorganisation sociales? Notre dernière section vise à dégager quelques tendances lourdes favorisant l'édification d'un système de coopération entre capital et travail, par la voie d'un meilleur équilibre au niveau du partage des avoirs, des pouvoirs, des savoirs et des vœux.

2.1 Une plus grande démocratie économique au niveau global

Aussi longtemps que le système économique sera propriété étrangère à 80%, on ne pourra guère attendre de considération pour les aspirations démocratiques du milieu. Tout de même, une volonté de prise en main autonome se manifeste avec le réseau des 2 500 coopératives et les dizaines de milliers de P.M.E. appartenant en propre aux québécois. De plus, des efforts substantiels de rapatriement des pouvoirs économiques s'effectuent par la Caisse de dépôt du Québec qui, au 31 décembre 1981, administrait 2,3 milliards de dollars de titres de propriété et de valeurs convertibles d'entreprises canadiennes. Cet investissement permet de contrôler: 20% de Domtar, 30% de Brascan, 13% de Noranda Mines, 14% de Dominion Textile, 30% de Provigo, 13% de Gaz Métropolitain et près de 10% dans Canadien Pacifique et l'Alcan.

Aussi, par l'intermédiaire d'autres sociétés d'État (Rexfor, Soquia, Soquem, Soquip, S.D.I., S.G.F. ...), le gouvernement assume un rôle commercial et «entrepreneurial». Plus de 2 milliards de dollars étaient investis par l'État au 31 mars 1981 dans une trentaine d'entreprises à vocation économique.

L'implication économique de l'État pourrait débloquent vers une forme de tripartisme économique: un tiers possédé par l'État, un tiers par des actionnaires capitalistes entrepreneurs et un tiers par les travailleurs et/ou la communauté locale. Papiers Cascades de Cabano réalise d'assez près ce modèle, en étant détenu par: 1) l'État (Rexfor et S.D.I.), 2) un entrepreneur privé: la famille Lemaire et les Papiers Cascades de l'Estrie et 3) la communauté locale de Cabano, incluant les travailleurs. Le tripartisme économique nous apparaît la formule

d'avenir face aux multinationales, aux entreprises géantes et aux sociétés d'État.

D'autre part, l'aménagement d'un cadre juridique pour les sociétés de développement communautaire (JAL, Société de développement de la vallée de la Matapédia...), ainsi que la canalisation des épargnes du Mouvement Desjardins (\$14 milliards en 1981) vers le crédit commercial et industriel seraient des mesures essentielles pour revigorer l'économie locale. *Entreprendre à plusieurs devient la porte de salut, pour parvenir à l'autodétermination et à la démocratisation économiques.*

2.2 La cogestion au niveau organisationnel

Il n'existe pas de cogestion à la québécoise ni de modèle unique applicable à toutes les entreprises: la transformation des entreprises et du travail diffère selon qu'il s'agit d'organisations géantes, de P.M.E. et de coopératives.

Dans la grande entreprise, il faut viser à moyen terme une forme de tripartisme économique complétée par la cogestion aux différents niveaux organisationnels. Le tripartisme économique ne viendra pas de lui-même; il est du ressort de l'État de présenter différentes mesures incitatives, fiscales ou autres, favorables au rapatriement des pouvoirs économiques. L'implication des travailleurs à la copropriété pourrait se faire via leur fonds de pension, lorsque possible. Ainsi, la sauvegarde de l'équilibre Capital-Travail s'effectuera au sein même du Capital. En conséquence, au niveau gestionnaire, il deviendra tout naturel de démocratiser l'information et la prise de décision et partant, d'encourager l'esprit d'initiative et de responsabilité. Voilà le cheminement naturel pour augmenter la productivité et la capacité concurrentielle des firmes québécoises.

Concernant la P.M.E., à cause de son caractère autochtone et de son visage plus humain, il semble d'emblée plus facile aux diverses parties concernées de s'asseoir à la même table pour fins de concertation. D'ailleurs, c'est dans ce secteur que se multiplient les expériences prometteuses de cogestion (voir ci-dessus la liste des 15 entreprises) aux quatre degrés: avoir, pouvoir, savoir et vouloir. Nous pensons que ce seront les P.M.E., les coopératives et les sociétés d'État qui donneront

le ton à la spécificité du projet économique québécois: *une société démocratique de développement fondée sur une économie participative, décentralisée, petit et moyen formats et utilisant une technologie douce*. Avec un peu d'ingéniosité de la part du patronat, ce virage social offrirait les meilleures promesses de consolidation organisationnelle, pour surmonter une conjoncture de plus en plus âpre.

Quant au mouvement coopératif, il relève de ses valeurs propres de donner l'exemple et d'aller de l'avant, concernant l'insertion harmonieuse des travailleurs aux différents paliers organisationnels. Il serait odieux pour les dirigeants de ce secteur que le système capitaliste parvienne au rendez-vous de la démocratie industrielle avant le mouvement coopératif, dont la raison d'être provient précisément de la critique d'un capitalisme inhumain. C'est à croire que l'égoïsme individuel déploré en système capitaliste se transformerait en égoïsme de groupe, en milieu coopératif. Pourtant, il suffirait de simples changements de mécanismes organisationnels, pour que se réalise la mission historique de transformation sociale dévolue au mouvement coopératif.

Les années 80 sont celles du virage social. Le primat de la machine, de la relation maître/servant et du syndicalisme d'affaires auront duré un siècle. Il n'y a plus que deux choix: la rigidité, les affrontements sociaux et la faible productivité, contre la transformation de l'entreprise en un système de coopération intégrale par la circulation de l'information et le partage des pouvoirs et des avoirs... Et, pour les Québécois, la coopération est une seconde nature, si on lui laisse l'occasion de s'exprimer...

HOMMAGE
de la SOCIÉTÉ NATIONALE DES QUÉBÉCOIS
DES HAUTES-RIVIÈRES

ELLE FAIT PARTIE DU MOUVEMENT NATIONAL
DES QUÉBÉCOIS

LES VOYAGES HONE INC.

Albert Ricard, président et directeur général

*«Heureux qui, comme Ulysse,
a fait un long voyage»*

1460, avenue Union
Montréal H3A 2B8
(514) 845-8221

SOCIÉTÉ NATIONALE D'ASSURANCES

425, ouest, boulevard de Maisonneuve, suite 1500,
Montréal H3A 3G5 288-8711

CLAUDE-PIERRE VIGEANT

traducteur et publiciste

604, rue Waterloo
London — Ontario
N6B 2R3

JACQUES POITRAS YVES POITRAS

Poitras, Larue, Rondeau Inc.
courtiers en assurances

7190, boul. St-Michel
Bureau 101
Montréal H2A 2A5
376-1280

BIJOUTERIE POMPONNETTE Inc.

Jean Brassard, près

256, rue Ste-Catherine Est
Montréal H2X 1L4
288-3628

La Boutique Le Patrimoine Inc.

Mercerie, tailleur
Gilles Maille, prop.

Habits sur mesures
Location d'habit de gala et de marié

6990 rue St-Hubert
Montréal
273-2523

BRISSON, GUÉRIN & ASSOCIÉS

comptables agréés

5835 boul. Léger
Bureau 200
Montréal-Nord H1G 6E1
323-8602

LAINE PAUL GRENIER ENR.

Spécialité:
laine du Québec

2301 est, rue Fleury
Montréal H2B 1K8
388-9154

GUY BERTRAND, avocat BERTRAND, OTIS, GRENIER, BLANCHET

42 rue Ste-Anne,
Suite 200

ÉDOUARD ROY & FILS LTÉE

Quincaillerie en gros
exclusivement

4115, rue Ontario Est
Montréal H1V 1J8
524-7541

Une société nouvelle

par JEAN GENEST

En septembre 1948, je remettais à mon directeur de thèse, à Buenos Aires, mon travail intitulé: *Chrétienté et démocratie industrielle* (236 p.). J'y étudiais les réponses chrétiennes aux malaises endurés, durant le vingtième siècle, par les masses humaines. Je mettais en épigraphe la parole du Cardinal Suhard, en 1947: «C'est un mystère de voir tant de chrétiens dormir sur le monde, tandis que le monde hurle à mort et souffre les angoisses de l'agonie.» C'est moins vrai en temps de prospérité, mais combien affolant dans les temps de calamité!

J'étudiais, dans cette thèse, la participation ouvrière aux bénéfices de l'entreprise, la participation à la gestion et la participation à la propriété. Je terminais cette vaste enquête, érudite et fondamentale, par un chapitre sur l'esprit de cette société nouvelle. J'ai relu ces pages. Plusieurs doivent tomber. Mais il en reste assez d'actuelles, trente-cinq ans plus tard, pour porter témoignage.

Fin du capitalisme libéral

Nous voyons arriver la fin du vingtième siècle et nous vivons la fin du capitalisme libéral, comme philosophie dominante de l'économie des nations. Trop de gens ne s'en rendent pas encore compte. Mais vraiment ce monde achève, puisque d'autres idées se lèvent, d'autres conceptions se font jour. Un univers comme le nôtre, s'il n'a à peu près pas écouté l'Église, a dû entendre cent cinquante ans de socialisme et soixante-six ans de marxisme. Par le nombre des adhérents et la puissance acquise, ces militants nous ont apporté une révolution culturelle: nos façons de penser et de concevoir la vie ouvrière, l'organisation industrielle et la rédemption des masses du Tiers-Monde ont évolué de façon rapide et profonde. Cette révolution culturelle (avant d'être économique) paraît décisive et irréversible.

Notre Québec a, de plus, une raison supplémentaire de bien accueillir cette évolution culturelle, car notre pays a vrai-

ment souffert de ce capitalisme libéral, géré par des impérialistes, des multinationales et des étrangers. Nous avons durement appris, nos ouvriers en sont les témoins, ce que cela signifie, de ne pas être maître chez soi. Nous avons été trop longtemps le *cheap labor* d'Amérique du Nord. Aussi, rêvons-nous de façon méthodique et constante à une nouvelle société où les leviers de commande nous appartiendraient. De là naît chez nos gens une vision de la démocratie industrielle qui contient quelque chose d'urgent et de satisfaisant. Nous allons non vers un paradis terrestre, mais vers la construction d'une maison modeste où il fera bon vivre et que nous appellerons notre chez nous.

Fin du corporatisme

Les foyers dynamiques de restructuration sociale ne se comptent pas à la douzaine, durant le vingtième siècle: il y en eut trois distincts, soit les propositions sociales de l'Église catholique, les propositions sociales de la gauche où deux groupes distincts se font la guerre: le socialisme et le marxisme.

L'Église a eu le mérite de proposer une mesure positive pour régler les différents entre le capital et le travail, entre les patrons et les ouvriers. Elle proposa, comme principale mesure de l'*ordre social* à venir, le corporatisme.

Le pire service qu'on put rendre à cette idée, ce fut de transformer le corporatisme social en corporatisme d'État. Les États chrétiens intervinrent et imposèrent une structure corporative où, à l'intérieur de chaque corporation, les ouvriers, par leurs syndicats, et les patrons, par leurs organisations propres, devaient négocier la paix publique et le bon fonctionnement de la vie économique. Théoriquement, cela évitait les grèves et permettait d'obtenir un consensus entre toutes les forces productives. Mais, en pratique, les interventions de l'État viciaient toute la structure et l'Église ne pouvait reconnaître dans le corporatisme d'État la solution qu'elle avait proposée comme corporatisme social.

Le deuxième défaut de cette solution généreuse, ce fut de viser d'abord et avant tout à l'*ordre social*, plutôt qu'à la *justice sociale*. L'immense publicité des socialistes et des marxistes mettait en question l'à-propos des lois qui confiaient au capital

la propriété des entreprises. Elle mettait en question le droit accordé aux seuls actionnaires de nommer le Conseil d'administration. Bref, c'est au nom de la *justice sociale* que socialistes et marxistes s'insurgeaient contre le capitalisme et proposaient de nouvelles formules. Les socialistes ont mis de l'avant, malgré de nombreux échecs, l'autogestion et la coopérative de production.

Ces deux formules, de l'autogestion et de la coopérative de production, vont plus loin que ce que demandait *Quadragesimo Anno*, avec la participation à la gestion (co-gestion) et l'actionnariat ouvrier. La deuxième grande guerre a pratiquement mis fin aux essais de corporatisme. La vedette va à l'entreprise gérée par les ouvriers ou les sociétaires. Pourquoi le corporatisme aura-t-il connu une vie si éphémère?

J'y vois trois raisons. La première est négative. L'idée du corporatisme social n'a jamais été vraiment comprise. Le fait que Mussolini, Salazar et Franco l'aient adoptée et imposée comme la grande réforme sociale de leur régime, l'a immédiatement fait rejeter par tous les pays anglosaxons protestants du monde. Il était alors facile de la confondre avec le fascisme. Aujourd'hui, le corporatisme est bien mort. Survivent encore quelques pièces détachées, comme celle des tribunaux d'arbitrage dans les conflits de travail, pour le maintien de la paix sociale, comme celle des rencontres au sommet entre tous les intéressés à un problème, par exemple ceux des transports, de l'alimentation, de l'épargne, etc.

La deuxième raison est que le corporatisme maintenait les classes sociales et les enfermait dans une structure rigide: les uns sont patrons et indéfiniment tels, les autres sont ouvriers et indéfiniment tels. Il y avait là une acceptation d'une *hiérarchie sociale* qui ne cadrerait plus avec les aspirations ou les ambitions des populations travailleuses. Il y avait là aussi une sorte de rigidité dans le *statu quo* que notre univers économique-social pouvait difficilement admettre. Un rejet implicite de l'individualisme et de la démocratie, à l'intérieur d'une usine, d'une région ou même d'un pays permettait un ordre social où les décisions étaient prises *en haut et imposées à ceux d'en bas*. Après les guerres et l'ébranlement du principe de l'autorité (sinon des autorités elles-mêmes), les peuples voulaient avoir

voix aux transformations qui les concernaient. La structure sociale favorisée par le corporatisme entraînait une quasi-alliance avec les forces conservatrices, lesquelles se heurtaient à l'extraordinaire dynamisme économique-social du vingtième siècle.

Ces forces économique-sociales constituent la troisième raison du rejet du corporatisme. Leurs noms spécifiques, c'est la volonté de participation et la vague d'égalitarisme qui caractérisent notre temps. Il s'agit vraiment d'une révolution culturelle. Elle signifie la mort du classicisme connu, d'une société hiérarchisée: prendre part aux décisions qui concernent sa destinée propre et concevoir tous les hommes comme égaux, quel que soit leur métier, voilà des affirmations qui entraînent d'autres problèmes graves, mais, présentement, il nous faut en tenir compte. Actuellement, elles signifient la libération des masses, une nouvelle conception de la dignité humaine, une nouvelle définition de la culture.

La force de la gauche

La grande force des socialistes et des marxistes réside dans leurs critiques du capitalisme. Ils ont mis à nu ses crises cycliques, son pouvoir d'exploitation, ses arcanes troubles, la caste de ses privilégiés, son pouvoir corrupteur sur la politique et l'information, ses exclusions, équivalant à un apartheid profond, de la classe ouvrière dans toutes les prises de décisions, même dans celles qui les concernaient directement. Leurs critiques sont substantielles, fondées la plupart du temps, et dévastatrices: elles étalent un pourrissement de la vie sociale montrant *ad nauseam* l'aveuglement et l'irréformabilité des grands capitalistes. Ces derniers se voient comme les grands réalistes, les grands juges, les constructeurs du monde actuel et ils s'attribuent un monopole de privilégiés. Ils ne comprennent pas que les égoïsmes de leurs associations et de leurs représentants portent témoignage: installés dans leurs confort, ils refusent tout changement, même les plus nécessaires.

Toutefois, cette force de la critique représente des analyses purement négatives. La gauche est forte, quand elle s'oppose. Sa faiblesse devient évidente dès qu'il s'agit de construire. Qu'a construit le marxisme? Quelles rénovations a-t-il

apportées au monde, en 66 ans de pouvoir absolu? Grâce à des méthodes brutales et à de véritables dictateurs-bouchers, le marxisme a montré de quoi sa doctrine était capable, lorsqu'il s'agissait de construire: on supprime la mobilité des peuples, on installe une bureaucratie toute-puissante, on assure un ordre de terreur par l'armée et la police secrète. Bref, non seulement les classes privilégiées réapparaissent, plus exigeantes que jamais, mais les dictatures, les plus abominables connues par l'humanité, transforment tous les pays conquis en autant de prisons dont des peuples entiers ne peuvent sortir jusqu'à leur mort. Si capitalisme et marxisme se ressemblent par leur matérialisme et dans leur enfantement de dirigeants qui croient en l'unique philosophie de l'écrasement du prochain, le capitalisme, tout de même, laisse une certaine liberté de s'en sortir. Le marxisme, jamais. Son fanatisme idéologique engendre la stérilité mentale et le psittacisme ou, pire encore, il engendre un terrible besoin d'expansion dont le langage est celui de la paix, mais dont les activités disent la guerre, inlassablement reprise, sous trois ou quatre formes différentes (par la colonisation, par l'information, par la conquête ou par l'annihilation, comme au Cambodge). Il n'a rien apporté de raisonnable au monde, sinon du sang, des larmes et de la misère.

Les monstruositées dues au marxisme, tout au long du vingtième siècle, disent des faiblesses de structures, et celles-ci disent des failles idéologiques essentielles.

Ce sont les socialistes, aidés en cela par de multiples milieux chrétiens, qui ont cherché des formules nouvelles, des formules aptes à construire une société nouvelle, plus humaine. Toutes les formes d'entreprises communautaires les ont intéressés. Plusieurs péchaient par idéalisme et sont disparues. L'expérimentation fut longue et pénible. Et combien de socialismes restent complètement bloqués, à cause de leur insistance sur la propriété et le contrôle universel de l'État.

Les véritables socialismes constructeurs, imaginatifs et audacieux, sont ceux qui ont invité les travailleurs à s'organiser eux-mêmes. De là, avec des penseurs originaux et proches des réalités du monde économique, nous eûmes Paul Bureau (1922), Paul Chanson, Alexandre Dubois (1946), Charles Gide (1941),

Louis Maire (1946) et combien d'autres qui, aux États-Unis autant qu'en France, cherchèrent des chemins nouveaux.

Dès après la deuxième grande guerre, les États, devant les villes et les industries détruites, osèrent adopter des législations entièrement nouvelles, favorisant la formation de Comités d'entreprise ouverts à la représentation ouvrière (Allemagne, France). D'autres allèrent encore plus loin, jusqu'à l'autogestion. L'exemple de la Yougoslavie est équivoque, car l'intrusion de l'État, par ses représentants autant que par ses plans quinquennaux, ne cesse d'entraver la libre initiative, les lois du marché et le sens des responsabilités chez les nouveaux propriétaires.

L'État, donc, peut être un frein par ses ingérences ou un élément positif par ses législations. Il faut préciser, toutefois, que le monde ouvrier était mal préparé à assumer les responsabilités de l'autogestion ou même de la cogestion. Vivant au jour le jour, n'attendant de l'usine que le salaire dû en fin de semaine, absolument pas intéressé à toute la marche complexe d'une entreprise, l'ouvrier qui, du jour au lendemain, est invité à prendre des décisions importantes, sans préparation, n'est tout simplement pas à la hauteur de la situation. Ce point m'a fortement frappé dans l'émouvante expérience de Tricofil, telle que la raconte Paul-André Boucher, dans son excellent volume *Tricofil tel que vécu!*

Face à l'État, les ouvriers doivent être préparés à la démocratie industrielle, où les initiatives partent du groupe de base et où elles se développent avec toutes les conséquences des bonnes ou des mauvaises décisions. On mûrit vite, à ce jeu. En France, Danièle Demoustier raconte dans un petit livre fort intéressant les expériences vécues par près d'un millier de coopératives de production. On y voit les ouvriers aux prises avec les décisions suivantes: 1) où trouver le capital nécessaire?; 2) où trouver un directeur compétent?; 3) où trouver la clientèle? (le marketing); etc. Et voilà les ouvriers qui élargissent leur horizon et comprennent, enfin, que les tâches dévolues à un comptable expert, aux responsables du *design*, aux vendeurs, à un dirigeant capable de dénicher des contrats et l'importance d'une bonne planification de la production sont aussi essentielles à la production et à la plus-value que leur travail propre.

Ce sont là quelques points si gros d'importance que les ouvriers en oublient complètement les critiques séculaires contre la société et qu'ils deviennent absorbés par les nouveaux chemins de leur entreprise. Ils se rendent compte qu'une philosophie de l'économie, sinon de la vie entière, domine leurs moindres décisions: il leur revient de les prendre et non plus de les subir au gré des motivations d'une autorité étrangère, des actionnaires connus ou inconnus, ou des banquiers. Il y a là un progrès véritable pour une économie plus humaine: on diminue ou supprime l'*obsession d'aliénation*.

Les syndicats

Comment préparer les ouvriers aux changements qui s'en viennent? Qui peut les y préparer? Ce ne sont évidemment pas les tavernes, bien que ces lieux peuvent servir à des discussions passionnées et à une diffusion rapide des idées et des plans d'opération.

Les CÉGEPS, par leur excellence dans toutes les régions du Québec, constituent des atouts de grande valeur si, *par un secteur d'éducation permanente*, ils mettent un professorat compétent à la disposition des ouvriers et des syndicats.

En effet, ce sont les syndicats qui, par leur mouvance dans un milieu donné, peuvent le mieux discerner ceux qui, parmi la force ouvrière, seraient prêts à faire avancer la cause de l'autogestion ou de la cogestion. Jusqu'ici, les syndicats, en régime capitaliste, y sont allés de mesures socialisantes plus ou moins heureuses et y sont allés surtout de revendications à l'infini. Cette atmosphère de revendications personnelles, centrées sur le salaire à recevoir, a fait naître un égoïsme collectif aussi énorme que celui qu'on rencontre chez leurs adversaires. La suspicion malade, née de ces oppositions qui ne tiennent plus compte du bien commun ni même du bien de l'entreprise elle-même, ont vicié les rapports entre Conseils d'administration et syndicats, entre patrons et ouvriers. Il faut tout refaire le climat d'entente. Maintenant, les syndicats sont invités à repenser la société et, sans tomber à gauche ni à droite, à inventer les chemins de l'avenir pour la rédemption des masses.

Les syndicats ne sont pas encore préparés, eux-mêmes, à cette tâche. Les hommes et leurs comités d'action sociale

devront changer ou être changés. Leur philosophie de revendications et de grèves contre le public leur ont créé une opposition, larvée, sourde, immense, diffuse, dans un public écoeuré d'être manipulé et sans voix, que ce soit dans les hôpitaux, les transports publics ou les petites villes complètement paralysées par leurs erreurs de jugement et leur jaugeage de l'opinion publique.

Les syndicats auront à se rééduquer ou à se réorienter. À partir de là, ils pourront exercer un autre type d'action sur le monde ouvrier: celui de préparer les nouvelles élites aptes à promouvoir la cogestion et l'autogestion. C'est-à-dire *non plus un ordre social*, pleinement hiérarchisé, avec cantonnement des élites ouvrières dans un système de classes impossibles à briser, *mais planification de la justice sociale*, où la démocratie entrera à l'usine. L'égalité entre les hommes instaurera une nouvelle société. Cette nouvelle société, nous commençons à peine à l'entrevoir de façon précise. Il y aura des échecs. Qu'importe les échecs, si nous évitons le déchainement d'une révolution folle, limitée ou mondiale.

Les faiblesses de la gauche, ce sont les murs de Berlin, les goulags pour les dissidents, les fuites de population par millions de personnes, c'est le totalitarisme de type fasciste, c'est l'espionnage et le vol des inventions industrielles ou militaires comme moyen normal d'assurer une puissance monolithique et toujours menaçante. Son apport positif dans la liberté est extrêmement mince. Les syndicats occidentaux peuvent jouer le rôle de constructeurs de la société nouvelle, de façon irremplaçable.

Si tous les éléments dynamiques d'une société, en accord avec les syndicats, arrivent à créer des Conseils d'entreprise formés en tout ou en partie d'ouvriers ou de représentants d'une entreprise, nous aurons alors mis en place les laboratoires du futur, ces centres d'instruction permanente pour le peuple au travail et pour les dirigeants qui n'avaient pas toujours assez manifesté leur sens social.

Comme nous serons alors loin de l'État! Celui-ci sera appelé à aider, non à dominer. Comme dit Vandervelde (*Le socialisme contre l'État*): «L'État-patron, c'est l'ouvrier doublement esclave parce que, tenu par le ventre, il est également tenu par

le collet.» Ou encore Jacques Leclerc, dans son volume *De la communauté populaire*, publié en 1938: «Lorsque l'État centralise toute l'activité du pays, il le fait au profit des gouvernants et des fonctionnaires ou de ceux qui parviennent à dominer ceux-ci. Il devient comme une immense pompe aspirante qui aspire toutes les ressources et les forces vives du pays au profit de ses objectifs propres, ceux qui intéressent les passions ou la grandeur des dirigeants.» Voilà la raison de fond qui rend l'URSS si dangereuse: voilà 66 ans que toute la population est soumise à une austérité sans pareille, seulement pour que le pouvoir militaire de l'État devienne le plus puissant du monde et puisse écraser tous les pays! Cette recherche de la domination universelle n'échappe à nulle personne un peu informée (p. 39-40). Sans initiative propre, le peuple de l'URSS n'a plus qu'à obéir dans la peur et la terreur.

Quant à nous, nous recherchons les solutions qui redonnent à l'homme et à la femme leur pleine dignité d'homme et de femme. Cette dignité ne se passe pas de liberté. Pour bien montrer l'évolution des idées, proposons deux exemples. *En 1946*, M. Cecil Adamson dirigeait l'entreprise East Palestine, Ohio, États-Unis, où l'on fabriquait des chaudières d'acier pour l'huile ou le gas. Pour intéresser davantage ses ouvriers à la production, il leur offrit la participation aux bénéfices à 50-50. Le syndicat des *United Steelworkers of America* comprit la situation et il assumait la bonne marche du projet. Le résultat le plus visible ne consista pas en un bonus extraordinaire, mais en un milieu psychologique profondément modifié. La production augmenta de 54% en un an. Les ouvriers eux-mêmes votèrent l'augmentation de salaire du président de l'entreprise. Aujourd'hui, cette solution serait jugée insuffisante.

La revue *Time* (28 mars 1983) rapporte l'étonnante transformation de la succursale Weirton, qui appartenait à la *National Steel* et était située dans la Virginie-Ouest. À cause de la crise économique, l'entreprise vient de perdre cinquante millions de dollars en 1982. Plus de six mille ouvriers sont menacés de perdre leur emploi. La ville est menacée d'être paralysée ou vidée de sa population active. Devant ce désastre, on se met à réfléchir et à étudier. Les experts disent que si tous le veulent, il est encore possible de sauver l'entreprise. Les ouvriers, avec

l'aide des banques, de la ville et leurs propres mises de fond, deviennent propriétaires de l'entreprise. Dans un premier geste, ils décident de garder l'exécutif en place, qui a contribué au passage de la propriété aux ouvriers. Le Conseil d'entreprise est formé par les nouveaux propriétaires et les experts choisis par eux. Réussiront-ils? Tous voient bien que la solution est une solution *in extremis*, prise en désespoir de cause. Il est très possible qu'avec la reprise des affaires, l'entreprise devienne un succès entre les mains des travailleurs, mais l'inquiétude demeure. Il faudrait arriver à la création d'entreprises ou au transfert d'entreprises, vers la cogestion ou l'auto-gestion dans de meilleures conditions économiques que la condition actuelle. L'audace n'est pas le fait que des seuls patrons!

La situation est suivie de très près par la *National Center for Employee ownership* (Arlington, Virginia) et les cinq cents autres entreprises dont la propriété relève des employés. La différence entre 1946 et 1983 réside justement dans ce point fondamental: la propriété par le partage des bénéfices restait, en 1946, entre les mains du patron; en 1983, la propriété et l'administration passent aux ouvriers eux-mêmes. C'est là, répétée mille et une fois, la révolution qui est en marche. C'est vers ces horizons, qui ne sont pas sans dangers ni illusions, que nous voyons s'engager le Québec de demain. Propriétaires de la terre et d'un pays, qui ou quoi nous empêcherait d'être propriétaires de nos entreprises, industrielles ou commerciales? Si nous le voulons avec assez de force!

En gros, la situation se présente comme suit: les travailleurs ne peuvent être représentés au Conseil des directeurs ou à l'exécutif, car notre droit civil ne reconnaît qu'aux seuls actionnaires le pouvoir d'élire le Conseil exécutif et le Chef d'entreprise. Pour modifier cette loi ou cette coutume, il faudrait que les travailleurs modifient les faits par des milliers d'expériences comme à la succursale de la *National Steel*. Mais l'évolution peut être très rapide, d'autant plus rapide que les syndicats adopteront une politique définie et constructive, au lieu de verser dans l'obstruction systématique.

La confiscation de l'autorité par le Capital est la cause latente d'un très grand nombre de conflits et constitue l'obstacle majeur à l'évolution mesurée du monde économique vers la démocratie industrielle. Par la loi du 16 mai 1946, la France

ouvrit la porte à la formation de Comités d'entreprise, réforme prudente mais qui rend possible l'éducation du monde ouvrier à la cogestion ou à l'autogestion, sinon à la coopérative de production. En France, la loi, si prudente soit-elle, s'est heurtée à l'impréparation des ouvriers et à la mauvaise volonté des syndicats dominés par le parti communiste, mais une mentalité s'est faite, qui semble devenue irréversible. De même en Belgique, par la loi du 20 novembre 1948. De même, par la loi plus connue votée en Allemagne. Les États, au sortir des Grandes Guerres, ont parfaitement compris ce propos de Van Zeeland, cité par Lassègue (*La réforme de l'entreprise*): «Les révolutions ne se trament pas dans la rue. Ells s'y font, ce qui n'est pas la même chose. En vérité, elles ont toujours eu à l'origine le fait d'un aigrissement de certaines élites» (p. 163). Ou, nous pourrions méditer une pensée de Gustave Thibon, qui dit: «À droite, il est beaucoup trop de gens qui dorment. À gauche, il en est beaucoup trop qui rêvent. Notre tâche à nous est de rester éveillés et de distinguer un idéal sain dans une utopie» (*Retour au réel*, p. 125).

Dictature capitaliste dans l'usine ou dictature communiste dans l'État? Nous préférons chercher le chemin des hommes dans la démocratie, même économique. «Cette révolution, dit Léopold Levaux, ce sont les chrétiens, les catholiques qui auraient dû l'inspirer, la conduire, la réaliser, à l'époque où ils avaient encore tant à dire dans les affaires de l'Europe et du monde. C'est un fait historique qui pèse terriblement sur nous, qu'ils ne l'ont pas fait et qu'ils se sont laissés supplanter par les révolutionnaires incroyants, athées, matérialistes. Alors, les masses, ainsi qu'un grand nombre d'intellectuels, ont, petit à petit, perdu toute confiance dans les chrétiens, dans les catholiques, dans l'Église... Les responsables oseront-ils oser? Voilà toute la question.»

Dans cette ligne de pensée, si nous considérons ce que les cent collèges classiques d'hier ont apporté dans le domaine social et politique d'aujourd'hui, c'est à nous prendre la tête entre les deux mains, à propos des responsabilités peu ou mal assumées ou à propos d'une société où nous n'étions pas libres de prendre les décisions par nous-mêmes. Nous avons enfanté des partisans, mais pas assez d'homme assoiffés de liberté et de justice! Que la jeune génération fasse mieux!

**Session de formation
offerte aux
groupes socio-économiques
«LE PROJET ÉCONOMIQUE QUÉBÉCOIS»**

par: Marcel Laflamme Ph.D.;

endroit: sur demande, partout au Québec;

durée: 3 heures;

coût: \$150, couvrant:

+ frais de déplacement,

+ frais du matériel pédagogique (textes);

arrangement: contacter l'Action Nationale à

514-845-8533 (ou 387-2541)

ou Marcel Laflamme à

819-565-3443 ou 565-3406



**L'atelier
qui donnera
à vos imprimés
un caractère
de distinction**

**IMPRIMEURS
LITHOGRAPHES
CONCEPTIONS
GRAPHIQUES**

**THÉRIEN FRÈRES
LIMITÉE
8125, BOUL.
ST-LAURENT
MONTREAL
QUEBEC H2P 2M1**

388 5781

La participation: La perception des gens d'affaires

par GILBERT TARRAB, professeur au département
des sciences administratives de l'UQUAM.

Au cours de l'année 1981-82, j'eus l'occasion d'interroger quelque 27 gens d'affaires, occupant des postes supérieurs dans leur organisation respective (celui de Président ou de Vice-président exécutif), sur plusieurs thèmes, dont celui de la participation des employés à l'entreprise. On trouvera en annexe la liste exhaustive des personnes rencontrées, ainsi que leur titre et l'entreprise à laquelle ils appartiennent.

Je livre ici les résultats de leur perception vis-à-vis de la participation. L'échantillonnage, sans prétendre à l'exhaustivité, n'en demeure pas moins représentatif, me semble-t-il, des divers secteurs d'activité économique du Québec. Je ne prétends pas non plus avoir développé des analyses statistiques particulièrement poussées: avec 27 interviews, c'eût été une gageure. Cependant, les quelques tableaux présentés ici permettent de dégager une tendance. C'est cette tendance que j'essaie de décrire ici, à partir de la même question, posée à tous: «Des trois formules classiques de participation des employés à l'entreprise, à savoir: la participation des employés au capital-actions de l'entreprise, aux bénéfices et à la gestion, laquelle favorisez-vous le plus, et pourquoi?»

* * *

Avant d'entrer de plain-pied dans le corps de notre enquête, nous aimerions faire rapidement le point sur le concept même de participation, et rappeler un certain nombre d'études qui furent réalisées autour de son opérationnalisation. C'est l'objet de notre première partie, intitulée: *Théorie*. La deuxième partie présentera les résultats de notre enquête auprès de 27 gens d'affaires.

I- Théorie

La «participation» a été un thème essentiel de réflexion en comportement organisationnel, depuis Rochthlisberger et Dickson (1939), et Mayo (1931). Cependant, depuis quelques années, il y eut relativement peu d'intérêt porté à ce concept, du point de vue de la recherche. Bien que les travaux de Likert (1961 et 1967) furent le point de départ d'une série de recherches sur la participation «formelle», telle qu'elle est pratiquée dans quelques organisations nord-américaines, et à une échelle beaucoup plus large en Europe de l'ouest (Allemagne de l'ouest, France, Italie, pays scandinaves), la participation «informelle», elle, est spontanée, non officiellement sanctionnée par la Direction: elle est plutôt basée sur des relations «face à face» entre supérieurs et subordonnés.

La participation «formelle» est basée sur des arrangements structuraux, prescrits et renforcés par l'organisation. La participation «formelle» est une dimension structurelle de l'organisation, elle est formellement prescrite selon des règles et procédures précises, elle établit explicitement des structures de prise de décision dans lesquelles les employés contribuent effectivement aux décisions de la Compagnie.

Ainsi, la distinction entre participation «formelle» et participation «informelle» est similaire à celle de Walker (1974), entre participation «structurelle» et participation «réelle», à celle de French (1964), entre participation «objective» et participation «psychologique», à celle de Roy (1973), enfin, entre participation «institutionnelle» et participation «interpersonnelle».

En fait, toutes les sociétés industrielles — et spécialement celles d'Europe — ont connu une prolifération de schémas dit «participatifs», tels que la cogestion, les conseils ouvriers, la consultation ouvriers-direction, etc., et il existe de bonnes raisons de croire que ces schémas, sous une forme ou sous une autre, vont continuer à connaître de plus en plus de succès au Canada.

L'apparition et le développement de ces schémas de participation dits «formels» au Canada ne fournissent pas seulement aux chercheurs un terrain privilégié pour tester leurs

théories de l'organisation: ils représentent aussi un défi de taille pour les sciences du comportement. Notre domaine a un rôle clé à jouer en orientant ces efforts, afin d'aboutir à la paix industrielle et à la pleine utilisation de tout le potentiel humain qui circule dans toute organisation moderne.

Au Canada, l'étude la plus complète sur les effets de la co-propriété sur les travailleurs fut réalisée par Richard Long. Ce dernier étudia les extrants du système organisationnel, au plan des attitudes des travailleurs et au plan financier, avant et après que la compagnie (la *Buyers Transport Limited*, à Edmonton, Alberta), eut été achetée par les employés.

Ces résultats montrent que, après l'achat, les employés ont le sentiment d'avoir plus d'influence au niveau de l'ensemble de l'organisation, et au niveau départemental, ainsi que sur leur propre travail. Les co-propriétaires perçoivent leur implication dans l'organisation plus positivement, et ils s'y sentent plus intégrés que ceux qui ne sont pas propriétaires. Les cadres et les travailleurs citent les avantages suivants de la participation au capital-actions: gains monétaires, satisfaction de travailler pour soi-même, une motivation accrue du personnel ainsi qu'une communication meilleure entre cadres et ouvriers. Ces résultats vont donc dans le sens de nos propres conclusions. Long rapporte aussi les changements suivants:

- les réclamations de dommages déclinèrent de 60%;
- la quantité de travail augmenta de 75%;
- le *turnover* diminua de 30%;
- les profits de la compagnie augmentèrent sensiblement.

D'autre part, une étude portant sur une comparaison de 30 firmes américaines qui disposent d'un plan ESOP (*Employee Stock Ownership Plan*) avec 30 firmes conventionnelles de taille comparable qui ne disposent pas d'un tel plan pour leurs employés montre que les premières ont des niveaux de profits légèrement supérieurs aux secondes (Conte et Tannenbaum, 1978). Les chercheurs trouvèrent que le prédicteur le plus important de rentabilité était le pourcentage de l'actionnariat ouvrier. La rentabilité de l'entreprise n'était pas reliée au pourcentage ni au degré de participation des travailleurs au conseil d'administration, à la nature du droit de vote des action-

naires-employés, ni à la nature de l'actionnariat (direct ou plan ESOP).

D'après les résultats de toutes ces recherches, l'actionnariat ouvrier devrait avoir un avenir prometteur, dans le sens d'une plus grande démocratisation industrielle. En Amérique du Nord, la forme de participation aux profits qui semble avoir le plus de chances de fonctionner consistera sans doute à instituer des plans d'achat d'actions à taux préférentiel pour tous les employés d'une compagnie, à tous les niveaux; ou encore, par des compagnies rachetées par les employés, pour sauvegarder des emplois qui, sans cette formule, risquent de disparaître (comme à Tembec). Il est évident que racheter des compagnies qui comptent fermer ne pourra se faire qu'avec l'aide financière substantielle de l'État. Dès lors, les syndicats seront nécessairement amenés, dans cette hypothèse, à jouer un rôle déterminant dans les négociations avec l'État, afin de garantir des emplois à leurs membres. Dans ce cas, le gouvernement sera en droit d'attendre des employés leur participation effective à la compagnie rachetée, sous forme d'achat d'actions (et donc de «risque partagé») et/ou sous forme de participation à la gestion. Le gouvernement du Québec donna l'exemple avec Tembec, bien qu'il s'opposât à la demande syndicale pour la parité ouvrière au Conseil d'administration, car le gouvernement n'était pas convaincu que la compagnie pouvait effectivement être bien gérée avec ce type de direction paritaire. L'exemple de Tricofil, malgré les remous qu'il a soulevés et les critiques incessantes dont il fut l'objet de la part du milieu patronal, a quand même créé un précédent intéressant à plus d'un titre, malgré les erreurs évidentes de parcours qu'il faudrait évaluer à long terme.

Toutefois, de plus en plus de milieux, et non seulement syndicaux, sont prêts aujourd'hui à tenter l'expérience de cette nouvelle forme d'organisation du travail qu'est la participation et aux profits et à la gestion de la part des travailleurs. Indubitablement, il s'agit là, selon nous, d'une formule qui a déjà fait ses preuves ailleurs et qu'il est grand temps d'expérimenter à grande échelle ici, en mettant sur pied, au niveau gouvernemental, des programmes d'aide et des incitations de diverses natures: dégrèvements d'impôts, aide financière accrue à ce

type de compagnies, avec risques calculés et partagés, etc. Ce type de politique va de pair avec un projet de société social-démocrate.

Bernstein (1974) rapporte une étude réalisée sur 18 compagnies manufacturières des états d'Oregon et de Washington qui sont possédées et dirigées par les employés. Ces compagnies sont de tailles variées: de 80 à 450 employés. Résultats de la recherche: ces compagnies sont plus productives que leurs contreparties, gérées de manière traditionnelle. La productivité dans ces 18 compagnies était de 25 à 60% supérieure à la moyenne nationale. On constate les mêmes résultats dans une recherche effectuée par Russell, Hochner et Perry (1977), portant sur une douzaine de compagnies avec actionnariat ouvrier de la région de San Francisco: le plus haut salaire et la plus grande productivité. O'Toole (1979), quant à lui, conclut ses recherches sur l'actionnariat ouvrier en disant que les effets de cet actionnariat sur le moral, la motivation et la productivité des travailleurs sont plus positifs, quand:

- l'actionnariat est direct (et ne se fait pas sous la forme d'un plan ESOP, par exemple);
- tous les employés, à tous les niveaux, sont éligibles à l'actionnariat;
- l'actionnariat représente une proportion significative des avoirs nets (ou des capitaux propres).

Pour résumer, relevons les points suivants:

- l'impact décisionnel des salariés devrait porter sur:
 - l'identification des conditions de travail dangereuses;
 - le temps supplémentaire et la durée du travail;
 - les changements technologiques;
 - les échelles de salaires;
 - l'achat d'équipement;
- en ce qui concerne les grandes orientations de la compagnie, l'impact des salariés devrait toucher:
 - la politique salariale et les avantages sociaux;
 - la manière de disposer des profits et des actions;
 - le choix des produits et des marchés;
 - les investissements, la capitalisation, les réorganisations, les fusions et les acquisitions.

Enfin, il va de soi que la participation à la gestion seule (sans participation aux profits) est une formule boîteuse: la situation ainsi créée ne tardera pas à être source de conflits d'intérêts. D'un autre côté, une participation aux profits (sous certaines conditions) sans mécanisme de participation à la gestion n'est guère souhaitable non plus. À moyen et à long terme, naîtront nécessairement des revendications des travailleurs, pour avoir plus qu'un simple droit de regard sur la manière dont l'entreprise est gérée. Tôt ou tard, ils demanderont d'être représentés dans les centres décisionnels, nommément au Conseil d'administration. Ces deux types de participation vont donc de pair et l'un ne va pas sans l'autre.

Notre enquête auprès des gens d'affaires n'a pas établi de comparaisons quantifiées entre la productivité dans les compagnies participatives et les compagnies non participatives. Nous ne sommes donc pas en mesure de fournir ici des indicateurs de ce type. Par contre, les autres recherches signalées dans le présent article, et menées en Europe et en Amérique du Nord, tendent à montrer une corrélation positive entre le régime participatif et une plus grande productivité: les salariés-copropriétaires travailleraient de manière plus efficace, quand l'entreprise leur offre l'occasion d'y être intéressés financièrement, ainsi que de participer aux processus décisionnels.

Pour conclure, disons que par-delà les thèmes déjà classiques de l'humanisation du travail, de la démocratie industrielle, de ce que les anglo-saxons appellent le *job redesign* et l'enrichissement des tâches, par-delà même les fameux *comités d'entreprise* à la française, le modèle participatif, comme présenté et entendu dans notre enquête, a le plus de chances, concrètement, d'offrir aux salariés — sous certaines conditions — une intégration plus grande dans l'entreprise, une efficacité et une motivation accrues, tout en diminuant sensiblement les revendications salariales de la part des syndicats. Pour introduire semblable système de fonctionnement, il est indispensable, bien entendu, que la direction soit convaincue de la valeur des objectifs qui sous-tendent ce modèle, et qu'elle s'assure de la collaboration du syndicat.

Cette conclusion n'écarte cependant pas les difficultés: les employés de la base se reconnaissent-ils dans leurs représen-

tants (syndicaux ou non) au Conseil d'administration? Quel effet psychologique la participation déléguée à la gestion peut-elle avoir sur l'ensemble de la population ouvrière? Celle-ci se sent-elle vraiment concernée? Certaines recherches (norvégiennes, yougoslaves, allemandes; voir aussi la recherche de Tannenbaum et al., 1974: *Systems of Formal Participation*) montrent que cet effet est quasiment nul sur tous ceux, parmi les ouvriers d'ateliers, qui ne participent pas directement au processus de décision.

Une autre difficulté: la législation prévoit que les membres d'un conseil d'administration sont censés protéger les intérêts des actionnaires contre la possibilité de poser certains actes frauduleux de la part de la direction. La question se pose, dès lors, de savoir comment les représentants ouvriers au Conseil peuvent en même temps protéger les intérêts des actionnaires en général et les intérêts des actionnaires travailleurs. Cette double responsabilité serait susceptible de créer un conflit d'intérêt pour les représentants des salariés. Une troisième difficulté: dans les cas de participation formelle des travailleurs à la gestion, à travers le Conseil d'administration, comment s'assurer que les véritables décisions se prennent en séance régulière et non pas ailleurs, entre représentants du patronat qui parlent le même langage, et qui disposent en fait du monopole de l'information?*

II- L'enquête

1. Analyse statistique

L'analyse quantitative des entretiens avec les gens d'affaires est présentée d'abord sous forme de tableaux.

En totalisant les «pour» et les «contre» des vingt-sept personnes interviewées sur les différents types de participation des employés à la gestion, soit au capital-actions, soit aux bénéfices de l'entreprise, nous obtenons les résultats suivants:

Ce tableau donne le nombre de personnes qui favorisent ou défavorisent les différents types de participation; la colonne

* Cette difficulté a été soulevée à la *British Steel Corporation*, en Grande-Bretagne.

(tableau 1)

modes	à la gestion	au capital- actions	aux bénéfices	en général
pour	10	16	10	3
contre	10	2	2	1

«participation en général» indique le nombre de personnes qui disent être pour ou contre la participation, sans en préciser le ou les modes.

On trouvera sur la page suivante un tableau un peu plus détaillé sur les opinions des hommes d'affaires, quant au mode de participation favorisé (tableau 2).

Le tableau suivant est analogue aux deux précédents, mais il est divisé selon le type d'entreprise dirigée par les hommes d'affaires interviewés, c'est-à-dire les entreprises privées, les banques, (que nous avons mises à part), les sociétés d'État, et la coopérative. Malheureusement, le nombre d'hommes d'affaires interviewés dans chaque division est très inégal: il y a beaucoup d'hommes d'affaires pour les entreprises privées, mais peu pour les banques, et encore moins pour les deux autres types. Nous allons quand même tenter de tirer des éléments de conclusion, bien qu'ils ne soient qu'indicatifs.

2. Analyse qualitative et discussion.

Nous allons, dans un premier temps, essayer d'interpréter les tableaux et tenter, dans la mesure du possible, de les «faire parler».

Dans un deuxième temps, nous déterminerons les convergences et les divergences des hommes d'affaires interrogés sur la question de la participation, selon le type d'entreprise qu'ils dirigent.

(a) *Interprétation des tableaux*

Pour ce qui est du premier tableau, on voit assez nettement que les hommes d'affaires se prononcent davantage en faveur de la participation au capital-actions; c'est le mode le plus populaire, et cela s'explique par le fait que c'est celui qui est le plus avantageux pour l'entreprise, le moins perturbateur dans le fonctionnement de celle-ci; c'est également la formule

Tableau 2

Modes	Participation à la gestion					Participation aux profits			Participation au capital-actions			Participation en général
	en général	par prises de décision	cogestion	comités de gestion	cogestion totale	en général	par bonis d'encouragement	répart. des profits	en général	actions vendues aux employés avec avantages	actions vendues au public	
Formules												
pour	3	3	2	1	1	4	3	3	2	9	2	3
contre	4	—	3	—	3	1	1	—	2	—	—	1

Tableau 3

LÉGENDE: types d'entreprises: 1. entreprises privées; 2. banques; 3. sociétés d'État; 4. coopératives.

Type d'entreprise	Nombre de personnes interviewées	Mode		Participation à la gestion						Participation aux bénéfices			Participation au capital-actions				Participation en général
		Formule	en général	par prise de décisions	cogestion	comités de gestion	cogestion totale	en général	par bonis d'encouragement	par redistribution des profits	en général	actions vendues avec		actions vendues sans avantages	actions vendues au public		
												avantages	aux employés				
1	20	Pour Contre	1 2	2 —	2 2	1 —	— 2	3 1	3 —	2 —	2 1	6 —	2 —	— —	3 1		
2	4	Pour Contre	1 2	— —	— 1	— —	— 1	1 —	— 1	1 —	— 1	3 —	— —	— —	— —		
3	2	Pour Contre	1 —	1 —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	1 —	1 —	— —		
4	1	Pour Contre	— —	— —	— —	— —	1 —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	1 —	— —		

qui est perçue par eux comme probablement la moins suspecte aux yeux des syndicats.

Le deuxième tableau nous montre que les employeurs favorisent davantage la formule de vente d'actions aux employés avec avantages de paiements.

Les hommes d'affaires qui privilégient la vente d'actions au public proviennent des sociétés d'État et de la coopérative.

Passons maintenant à la participation aux bénéfices. On voit que le même nombre de personnes favorisent les deux formules de participation aux bénéfices, c'est-à-dire soit par la voie des bonis d'encouragement, soit par la voie de la redistribution d'un pourcentage des bénéfices aux employés.

Enfin, pour ce qui est de la participation à la gestion, on voit que les hommes d'affaires (un peu plus du tiers du nombre de personnes interviewées) ont une opinion qui est assez également partagée.

Les hommes d'affaires favorisent davantage la formule du partage des informations sans partager les prises de décisions majeures; les responsabilités devraient porter sur des points mineurs. Deux sont pour la cogestion (partielle), c'est-à-dire qu'ils favorisent le fait que les employés soient représentés au sein du conseil d'administration. Là, ils pourraient occuper une place plus intéressante vis-à-vis des décisions qui sont prises dans l'entreprise. Une personne a cru bon d'implanter un comité de gestion dans son entreprise, comité qui semble être assez influent dans l'entreprise. Enfin, la seule personne qui est pour la cogestion totale, c'est-à-dire pour que tous les membres du conseil d'administration soient des employés, vient d'une coopérative...

Cependant, on voit nettement que la très grande majorité des hommes d'affaires ne favorise pas du tout la cogestion, qu'elle soit totale ou partielle. Ils n'aiment pas que les employés «mettent leur nez dans leurs affaires». Quant à la participation aux bénéfices, le nombre des «contre» est relativement petit (le cinquième de notre «population»).

Pour ce qui est de la participation au capital-actions, personne n'est contre ce mode de participation. Il s'agit là, en effet,

de la formule la moins menaçante pour les hommes d'affaires. Regardons maintenant le tableau 3.

On voit, par exemple, qu'au sujet de la participation à la gestion, les hommes d'affaires provenant des entreprises privées sont autant pour que contre. Dans le détail, personne n'est contre les prises de décisions communes, personne n'est ouvertement contre les comités mixtes de gestion, mais personne non plus ne milite pour la cogestion totale. En ce qui concerne la participation aux bénéfices, une grande majorité des hommes d'affaires la favorise. L'encouragement par bonis est plus populaire que la redistribution des bénéfices. Même chose pour le mode de participation au capital-actions: la vente directe d'actions aux employés est la méthode préconisée.

Passons maintenant aux hommes d'affaires oeuvrant dans les banques. Ils sont plutôt contre la participation à la gestion. Eux non plus n'aiment pas que les employés se mêlent de leurs affaires. Ils favorisent néanmoins une certaine forme de participation aux bénéfices. Finalement, la vente d'actions aux employés de la banque est à peu près le seul point sur lequel trois banquiers sur quatre sont d'accord.

Chez les deux hommes d'affaires oeuvrant dans des sociétés d'État, il n'y a pas de désaccord. En effet, ils sont tous les deux pour la participation à la gestion, sans toutefois préciser davantage la façon dont cette participation devrait idéalement s'exercer. Ils ne se prononcent pas, non plus, sur la participation aux bénéfices. Enfin, ils favorisent la participation au capital-actions, l'un par la vente d'actions aux employés, mais à taux non préférentiel, et l'autre, par la vente d'actions au public.

Enfin, l'homme d'affaires de la coopérative est pour la cogestion totale; il préconise le procédé de la vente d'actions de l'entreprise au public. Les actionnaires deviendraient automatiquement gestionnaires. Les membres-sociétaires sont les dirigeants directs ou indirects de la coopérative.

(b) Opinions et raisons données

Nous allons tenter ici de donner les argumentations sur lesquelles s'appuie leur évaluation de la situation.

1- Participation en général

Les personnes qui sont pour la participation en général proviennent toutes de l'entreprise privée. Selon quelques-unes, ce modèle, bien que généreux dans son esprit, ne crée pas pour autant de richesses nouvelles. Pour les autres, il ne s'agirait là que d'un moyen d'expression des employés dans leur entreprise: «Les employés ont leur mot à dire, et ils le disent fort.» D'autres conçoivent ce modèle comme une finalité ultime à atteindre. Un seul homme d'affaires n'hésite pas à affirmer qu'il est contre la participation sous n'importe quelle forme, ne voyant aucun avantage à mettre sur pied une telle formule.

2- Participation à la gestion

Parmi ceux qui sont pour la participation à la gestion, sans trop entrer dans les détails, disons qu'il y a un homme d'affaires oeuvrant dans l'entreprise privée, un autre provenant d'une société d'état, et un troisième du milieu bancaire. Celui qui vient de l'entreprise privée croit «en la collégialité au niveau de la gestion des activités de l'entreprise», mais il pense que la décision finale doit être prise par une seule personne (sans doute la plus haut placée dans la hiérarchie de l'entreprise). Le «banquier» est pour, mais il estime que les gestionnaires doivent être préparés pour assumer une telle responsabilité et avoir une formation appropriée. Le représentant de la société d'état se réfère à l'expérience passée en relations ouvrières, qui a été plutôt pénible, et conçoit la participation à la gestion comme un moyen de corriger les erreurs du passé.

Des quatre personnes qui sont contre la participation à la gestion, deux proviennent du monde bancaire, les deux autres, des entreprises privées. Le premier pense qu'on n'avance pas d'un iota avec un modèle de ce genre, et qu'on arrive de toute façon aux mêmes résultats, en dernière analyse. Le second estime que les employés qui participent à la gestion font confiance aux patrons pour agir, ce qui fait qu'à toutes fins pratiques, c'est le modèle traditionnel qui prévaut, participation ou pas. Pour lui, aucune entreprise ne se mène par une assemblée d'actionnaires. Selon le troisième, il ne doit y avoir dans une entreprise qu'une seule personne qui prenne les décisions: le patron. Pour le dernier, il est difficile, voire utopique, de progresser dans semblable contexte.

— Participation aux prises de décisions: deux des trois personnes qui sont en faveur de cette formule proviennent d'entreprises privées, et le dernier, d'une société d'État. Le premier justifie son opinion en disant que cette formule enrichit la structure de la tâche des employés, tout en enrichissant l'organisation elle-même. Le deuxième favorise la participation aux prises de décisions ponctuelles, par la voie des recommandations, mais seulement pour des spécialistes dans certains domaines. Il pense que ce type de fonctionnement progressera sensiblement dans le futur. Pour ce qui est de l'homme d'affaires de la société d'État, il conçoit comme normal le fait qu'on exige une certaine participation aux décisions de la part d'un employé, mais il y aurait un seuil (variant selon les fonctions) qu'on ne saurait dépasser. Il favorise également la participation de l'employé au processus d'évaluation des tâches, ce qui «aurait pour effet d'intéresser indéniablement cet employé au travail qu'il effectue».

— Présentation des employés au conseil d'administration: deux personnes sont pour, tandis que trois sont contre. Ceux qui sont contre proviennent du milieu des banques, et ceux qui sont pour sont issues des entreprises privées. Celui qui croit en la cogestion partielle affirme qu'il est juste que les employés occupent une place assez haute dans le processus décisionnel de l'entreprise: d'après lui, dès que les employés seront représentés au sein du conseil d'administration, non seulement auront-ils la place qui leur revient, mais encore l'entreprise aura tout à y gagner. Le second ne justifie pas son opinion: il se contente de donner les détails de l'implantation d'un tel modèle dans son entreprise. Parmi les «contre», on mentionne que tout conseil d'administration doit être composé de personnes extérieures à l'entreprise, avec d'autres préoccupations, ce qui leur permettra de prendre des décisions moins biaisées et à moins courte vue. On dit aussi ne voir aucun avantage à une formule de ce genre, pour le moment. Enfin, on fait remarquer que semblable participation est difficile pour les employés eux-mêmes, compte tenu du professionnalisme exigé dans les procédures et du type de décisions à prendre.

— Comités de gestion: il n'y a qu'une seule personne qui propose cette formule, mais cette formule est valable au même

titre que les autres. La personne pense que les employés doivent avoir une certaine responsabilité dans les décisions de l'entreprise, mais sans pour cela avoir à siéger au conseil d'administration. Les comités de gestion, fonctionnant à différents niveaux de l'entreprise, constitueraient un modèle préférable et, en tout cas, plus opérationnel.

— Cogestion totale: une seule personne est pour la cogestion totale, tandis que les trois autres se prononcent contre. Venant d'une coopérative, la personne en faveur de cette formule pense que c'est le meilleur moyen d'ajuster l'entreprise aux besoins de ses membres et de les tenir au courant de ce qui se passe dans l'entreprise. Parmi ceux qui sont contre, deux dirigent une entreprise privée et le troisième est issu des banques. Le premier avoue simplement qu'il n'est pas très familier avec ce genre de concept; le second dit qu'il doit y avoir quelqu'un qui doit prendre la responsabilité de la décision finale, même s'il y a concertation; enfin, le «banquier» affirme qu'on n'avancera jamais avec ce genre de pratique et que partout où semblable modèle a été essayé («Tricofil», par exemple), cela fut un échec lamentable.

2- Participation aux profits

— En général: quatre personnes sont pour, et une s'oppose. Des quatre pour, trois viennent d'entreprises privées, et une des banques. Deux hommes d'affaires d'entreprises privées disent que ces formules sont bonnes, mais ils ne disent pas pourquoi; le troisième croit qu'il s'agit là d'un bon moyen pour mettre l'employé au courant des difficultés et des succès de son entreprise, et de le rendre conscient de l'importance de sa présence dans l'entreprise; l'homme d'affaires des banques est aussi pour cette formule, mais il pense que si les employés acceptent de participer aux avantages, ils devraient aussi participer aux risques. La personne qui est contre vient d'une entreprise privée et elle ne donne pas la raison de son opposition.

— Par bonis d'encouragement: trois sont pour, un est contre. Les trois «pour» proviennent de l'entreprise privée; celui qui est contre, d'une banque. Deux des hommes d'affaires qui favorisent cette formule ne disent pas pourquoi; ils se contentent de décrire le fonctionnement de ce concept dans leur entre-

prise. Le troisième fait remarquer que «c'est une question intéressante tant et aussi longtemps que les profits sont positifs». Il ajoute que si les profits sont nuls ou négatifs, il faut que les employés soient prêts à en subir les conséquences dans leur salaire, ce que les syndicats ne peuvent accepter, dans la mesure où ils trouvent suspecte cette façon de faire. La personne qui est contre, d'ailleurs, invoque cette dernière raison pour rejeter la formule.

— Par redistribution des profits: trois personnes sont en faveur de cette formule, et personne ne se prononce ouvertement contre; deux sont issues d'entreprises privées, et une d'une banque. Pour l'un, la redistribution des profits est plus juste et plus équitable que l'évaluation des performances (trop imprécise). Un autre croit qu'il s'agit là d'une formule qui s'implantera tôt ou tard dans son entreprise, dans le futur, étant donné l'évolution des moeurs entrepreneuriales. Enfin, l'homme d'affaires des banques, comme quelques autres hommes d'affaires, croit que si les employés veulent participer aux profits, ils devraient aussi participer aux risques que cette formule comporte.

3- Participation au capital-actions

— En général: il y a deux personnes qui la favorisent, sans en préciser pour autant le détail, et autant qui sont contre. Le premier homme d'affaires qui est en faveur d'une telle mesure (il provient d'une entreprise privée) pense que c'est une «formule sûrement très louable». Le second, venant du même type d'entreprise (Métro-Richelieu), est aussi pour cette formule, mais il fait remarquer que les actions sont vendues, chez lui, seulement aux épiciers indépendants, qui n'ont pas un pouvoir décisionnel très élevé dans l'entreprise; pas aussi élevé, en tout cas, que d'autres types d'actionnaires. Parmi ceux qui sont contre, l'un vient d'une entreprise privée, et l'autre, d'une banque. Le premier pense qu'il n'est pas avantageux «d'opter pour un capital de risques pour le travailleur ordinaire». Le second se dit contre, mais sans préciser exactement pourquoi; il préfère, tant qu'à faire, la redistribution des surplus de profits.

— Actions vendues aux employés avec avantages: ici, on a presque un consensus: des neuf personnes qui sont pour, huit

sont d'accord sans réserves avec cette formule, qui consiste à faciliter l'achat d'actions de l'entreprise par les employés, soit en défrayant une partie du coût, soit en leur donnant certains avantages de paiements; la neuvième personne, bien qu'avec certaines réserves, relève les avantages de cette formule, en rappelant les mesures fiscales adoptées par le gouvernement à ce sujet.

— Actions vendues aux employés sans avantages: des trois hommes d'affaires favorisant cette formule, deux viennent de l'entreprise privée et le troisième, d'une société d'État. Le premier affirme être pour cette formule, tout en signalant que les Québécois sont très peu renseignés sur le sujet, ce qui justifie son hésitation à l'implantation d'une telle formule. Le second se contente de décrire la situation présente dans son entreprise, sans aller plus loin; le troisième, qui vient d'une société d'État, pense qu'il faudrait une dénationalisation partielle de l'entreprise, pour libérer un certain nombre d'actions.

— Actions vendues au public: deux personnes sont pour, l'une provenant d'une société d'État et l'autre, d'une coopérative. L'homme d'affaires de la société d'État ne précise pas pourquoi il milite pour cette formule; pour ce qui est de l'homme d'affaires de la coopérative, il est évident qu'il ne peut s'objecter à cette formule sans entrer en contradiction avec le principe-clé du système coopératif: les membres d'une coopérative sont, par définition, tous actionnaires à part égale.

Conclusion

D'après cette analyse, on voit que les hommes d'affaires ont des opinions assez divergentes, en ce qui concerne les modes et formules de participation à l'entreprise.

Ceux qui viennent d'entreprises semblables sont généralement d'accord entre eux, surtout en ce qui a trait aux modes de participation aux profits et au capital-actions. Pour ce qui est de la participation à la gestion, les opinions sont divisées, et il est difficile de tirer les grandes lignes sur ce mode de participation, vu la diversité des opinions. Nous pouvons quand même relever ceci:

— les prises de décisions d'ordre technique serait le minimum qu'on peut demander à un travailleur;

— le principe de la représentation des employés au sein du Conseil d'administration est généralement rejeté;

— les comités de gestion rendent l'employé plus conscient de sa responsabilité au niveau de la gestion à son niveau. Mais il ne doit, en aucun cas, gêner les membres du Conseil d'administration dans leur mouvement;

— la cogestion totale et rejetée, comme relevant du domaine de l'utopie, sauf pour celui qui oeuvre dans une coopérative;

— la décision finale ne saurait appartenir qu'à une seule personne, ou à un petit comité d'actionnaires;

— avec un système comme celui que préconise la participation à la gestion, l'entreprise n'avance pas.

Néanmoins, nous voyons bien que les hommes d'affaires sont tous à peu près d'accord sur la participation aux profits, les justifications données allant toutes plus ou moins dans le même sens:

— la participation aux profits conscientise l'employé aux hausses et baisses du rendement de l'entreprise, ainsi qu'aux fluctuations du marché;

— les employés qui participent aux profits devraient aussi participer aux risques et pertes;

— les bonis encouragent l'employé à donner son plein rendement dans son travail;

— la redistribution des surplus de profits est plus juste pour les employés.

Enfin, pour ce qui est de la participation au capital-actions, nous nous apercevons que les hommes d'affaires sont bien d'accord sur un point: la vente d'actions aux employés, avec avantages de paiements. Certains iraient même jusqu'à défrayer une partie du coût de l'action. Les justifications données résident, en gros, en ceci: en devenant actionnaires, les employés sont plus intéressés à faire avancer *leur* entreprise. Ils sont plus conscients des problèmes de celle-ci et tendent plus à les résoudre.

Pour résumer, les hommes d'affaires d'entreprises privées ont des opinions assez divergentes sur la participation à la gestion, tandis que pour les deux autres modes de participation, ils sont à peu près tous du même avis.

Les hommes d'affaires du monde bancaire, eux aussi, sont à peu près d'accord entre eux pour dire qu'avec la participation à la gestion, une entreprise n'avance pas. Ils sont également d'accord entre eux, quand il s'agit d'évaluer les autres modes de participation.

Quant aux deux personnes venant de sociétés d'État, elles sont d'accord sur le principe de la participation des employés à la gestion des entreprises, mais pas nécessairement sur la participation au capital-actions.

L'échantillonnage par type d'entreprise étant pauvre, nous sommes conscient que ces conclusions restent très partielles et qu'elles ne sont pas statistiquement significatives. Nous avons fait état d'un sentiment général vis-à-vis de ces grandes questions.

De plus, rares furent les hommes d'affaires qui ont exprimé leur opinion sur tous les modes de participation, ce qui rend nos brèves conclusions encore plus incomplètes; d'autant plus que même ceux qui ont donné leur opinion ne la justifient pas toujours.

Néanmoins, nous pensons que le lecteur pourra se faire une idée générale de la façon dont réagissent nos hommes d'affaires vis-à-vis de ce thème important des années 80: la participation des employés à la vie de l'entreprise.

Le choix d'une société

par ÉMILE BOUVIER, S.J., professeur
émérite de l'Université de Sherbrooke¹

Fondamentalement, le système capitaliste repose sur l'intérêt personnel, la propriété privée, la libre concurrence et l'exclusion de l'intervention de l'État. À cause de l'évolution historique, ce capitalisme est devenu un système de compression, d'exploitation et d'esclavage. Peut-il se transformer, s'exorciser de tout le mal qu'il contient? Plusieurs tentatives ont été amorcées, d'abord dans les pays scandinaves et plus tard en Europe Continentale.

Depuis les années 1950, cette nouvelle croisade de restauration a débuté sous plusieurs formes, dont entre autres

- 1) celle de la social-démocratie;
- 2) celle de l'économie des choix collectifs;
- 3) celle de l'économie reaganienne aux États-Unis.

1) La sociale-démocratie

De 1950 à 1980, la plupart des pays d'Europe se sont livrés à des expériences d'économie mixte: les politiciens, les bureaucrates de la fonction publique et les propagandistes de la presse, ont accepté sur la base d'une philosophie keynésienne, une économie de bien-être incluant les services sociaux gratuits, la sécurité sociale pour les pauvres, une nationalisation accentuée de l'industrie, une politique des revenus, l'acceptation des centrales syndicales et une politique de subsides et d'aides à l'entreprise. Ces programmes déjà connus et acceptés par les pays scandinaves connurent leur paroxysme en Angleterre avec la venue en 1979 de Mme Thatcher et la venue en 1981 du président Reagan.

Mme Thatcher est venue au pouvoir avec un mandat catégorique de stopper la législation sociale qui ruinait l'Angleterre, de contrôler la masse monétaire, de geler les dépenses publiques et de diminuer les impôts. En 1981, le nouveau pré-

1. Nous n'avons pu publier ici tout le travail du P. Bouvier. Nous publierons le reste à l'automne. NDLR.

sident des États-Unis arrive au pouvoir avec un programme similaire: diminution des impôts, compression des dépenses publiques, réduction des déficits, contrôle de l'inflation par la masse monétaire et l'application de l'économie de l'offre (*Supply side — Economics*).

Dans son ensemble, cette social-démocratie se caractérise:

- par la coexistence du secteur privé et du secteur public de l'économie;
- par la propriété privée des moyens de production;
- par la liberté des décisions économiques;
- par le développement du secteur coopératif;
- par l'intégration des travailleurs dans la gestion du système économique;
- par l'intervention de l'État de plus en plus prononcée dans la majorité des secteurs de l'économie.

À ces principes s'ajoute une politique économique qui se réalise par la baisse des impôts, l'administration de la dette publique, la compression des dépenses, le contrôle de la masse monétaire et des taux d'intérêt et par une politique de subventions à l'entreprise en vue du plein emploi. Cette politique en raccourci est loin d'avoir été réalisée dans les pays d'Europe et d'Amérique.

Au Canada, elle a été tentée au niveau fédéral, par la sécurité sociale, l'assurance-chômage, la formation professionnelle, les pensions, la loi sur les banques, la politique de l'énergie (1980), les mégaprojets en 1981, la lutte contre l'inflation en 1982, le programme de relance en 1983 (avec un déficit de 31.3\$ milliards). En dépit de tous ces efforts, le Canada connaît un chômage de 2 millions de travailleurs, une inflation de 12.4% et une stagnation des investissements.

Au Québec, la social-démocratie a été marquée par l'intervention de l'État dans un grand nombre de secteurs de l'économie.

Au niveau financier, cette intervention se manifeste

- par la Caisse de dépôt, la S.G.F. (Société générale de financement), la S.D.I. (Société de développement industriel).

Au niveau industriel,

- par la S.G.F.,
- par la SOQUIP (Société québécoise d'initiative pétrolière), la SOQUEM (Société québécoise d'exploitation minière), la SOQUIA (Société québécoise d'initiatives agro-alimentaires),
- par Rexfor, la S.D.I., les SODEQ, SOQUIP,
- par l'Hydro-Québec, la S.D.B.J. (Société de développement de la Baie James),
- par la S.D.C. (Société de développement coopératif),
- par la Régie des alcools, la raffinerie de St-Hilaire,
- Asbestos Corp.
- SIDBEC
- par la Régie de l'assurance-automobile.

Au niveau des syndicats, par la création du C.S.T. transformé en Conseil consultatif de la main-d'oeuvre et par la création de nombreuses commissions mixtes.

Cette social-démocratie répond aux exigences politiques. Sa faiblesse réside dans le fait qu'il manque à sa base un projet de société. La société n'est pas orientée vers le développement de l'homme, de la famille et du bien-être mais vers la permanence du pouvoir politique. L'exemple récent du saccage de la Baie James ne démontre-t-il pas comment la pression du pouvoir peut affaiblir le sens des responsabilités et de la justice?

Pour éviter les erreurs et les déviations, cette social-démocratie, pour remplacer le capitalisme d'exploitation, doit reposer sur un programme d'ordre social, celui de la propriété des moyens de production, du calcul économique, de la participation du capital et du travail dans l'entreprise et l'intervention indirecte et efficace de l'État afin d'assurer le plein emploi et une meilleure distribution des revenus. Ces principes ont pour corollaires: l'autodétermination, la subsidiarité, la participation et le pluralisme.

L'autodétermination signifie que la personne détermine elle-même ses choix économiques. Non pas qu'elle puisse s'abandonner à l'arbitraire et décider à sa fantaisie, mais qu'elle dispose d'une marge d'appréciation pour concilier les exigences du bien commun et ses intérêts particuliers. Toute personne s'insère dans un contexte social et doit s'y ajuster.

En conséquence, les groupes doivent se reconnaître au service de la personne, tout comme l'État doit se concevoir au service des personnes et des groupes. L'État ne doit pas absorber des responsabilités que des individus, des familles, des syndicats peuvent et doivent remplir. C'est ce que demande le *principe de subsidiarité*: une autorité supérieure ne doit pas indûment se substituer à une autorité inférieure. Par contre, personnes et groupes doivent collaborer avec l'État et se soumettre à lui dans la poursuite des fins communes.

La participation répond à une autre requête de la personne. Elle implique que les unités économiques collaborent à tous les paliers d'autorité dans l'élaboration des décisions, des initiatives et des projets, en éliminant toute influence monopolistique capable d'empêcher les dissidences². *Le pluralisme* ne signifie pas la multiplication anarchique des groupes, mais la multiplicité des efforts qui s'emploient à bâtir une société solide et équilibrée.

Ce système comporte, en plus, une économie de marché, une économie d'entreprise et une économie de calculs: une économie de marché est constituée par des centres économiques distincts, reliés entre eux par des réseaux d'échanges et de forces. Ces centres économiques sont des centres de production, d'offres de facteurs et de demandes pour la consommation. Une solidarité fonctionnelle s'établit entre eux, due à la nécessité de leur concours pour l'accomplissement de l'activité économique. Ce marché est multipolaire: il est en apparence concurrentiel mais, en fait, il est fortement monopolistique.

Une économie d'entreprise. L'entreprise est l'unité économique de production qui assure la liaison entre les marchés de biens et de services (demande de consommation finale) et les marchés des facteurs de production (travail et capital). En déterminant ses quantités de facteurs, l'entrepreneur procède à des combinaisons de prix, et compare prix de revient et prix

2. Rappelons ici le rôle de participation que pourraient jouer les syndicats et les travailleurs par une collaboration conjointe au niveau des conventions collectives, de la productivité et du rendement des travailleurs par des formules de cogestion, de participation active. Rappelons aussi certaines formules communautaires telles que Tembec, les Industries du Saguenay.

de vente. Ces prix sont, en grande partie, administrés et manipulés.

Une économie de calculs. La monnaie est un lien entre le passé, le présent et l'avenir, et sert de commun dénominateur aux expériences des sujets économiques. Les prix déterminent les rapports entre les biens et la monnaie; ils expriment et mesurent les tensions engendrées par la rareté de biens économiques, ils traduisent les nécessités et les prétentions entre lesquelles s'instaure un équilibre économique.

L'État exerce une intervention indirecte et efficace.

L'État doit être présent à l'activité économique. Ce qui est décisif, ce sont les caractères de son intervention: celle-ci doit être en premier lieu indirecte, c'est-à-dire respecter la liberté de décision des demandeurs et des offrants et la liberté dans la formation des prix. L'État peut influencer ces libertés par sa politique financière monétaire ou sociale. Il peut orienter l'économie, mais sans éliminer la liberté de disposition des sujets économiques. Son intervention doit du même coup être globale; elle ne pénètre pas dans le détail du mécanisme économique sauf dans les cas plutôt rares de nationalisations.

En un mot, l'intervention de l'État ne brise pas le ressort du marché: malgré ses imperfections, il apparaît comme le moyen le meilleur de déterminer ses activités. «Si imparfait qu'il puisse être, écrit F. Perroux, le marché a le mérite de maintenir quelque contact entre les produits et les goûts des acheteurs et des consommateurs. Si dévié et si orienté qu'il soit, le compromis des prix sauvegarde en quelque mesure la liberté des parties. Si critiquable qu'il soit économiquement et moralement, le marché, malgré ses imperfections, apparaît comme le moyen le meilleur de déterminer les prix. Le profit est encore l'incitation et la sanction la plus pratique et la moins coûteuse qui ait pu être mise en oeuvre dans une économie. Aussi l'État doit-il chercher à protéger le marché, à l'améliorer plutôt qu'à le détruire. Ainsi parle-t-on souvent d'intervention respectueuse de la logique interne de l'économie de marché et d'entreprise.

Tout comme il existe des variétés de socialismes en U.R.S.S., en Yougoslavie, en Pologne, en Bulgarie, en Hon-

grie, à Cuba et en Tchécoslovaquie, on retrouve des variantes de social-démocratie en Suède, en Norvège, en Angleterre, en Hollande, au Danemark et au Québec.

2) Un système d'économie publique des choix collectifs

Ce système s'accroche à la social-démocratie en définissant le rôle de l'État. Amorcée à la fin des années '50 par deux économistes de l'Université de Virginie, James Buchanan et Gordon Tullock, cette théorie a été amorcée par l'escalade des budgets et des réglementations d'État qui se multiplièrent au-delà de la volonté populaire.

En appliquant la grille de l'analyse économique aux politiques anti-pollution, aux politiques régionales, aux politiques de l'environnement, aux transports collectifs, à la protection du consommateur, au salaire minimum, à la sécurité sociale, aux transferts sociaux, au Code du travail, le gouvernement crée des pénuries et des abondances artificielles, et incite, par l'octroi de subventions, à l'abus de certaines ressources.

L'inefficacité administrative devient le sous-produit de la recherche incessante des transferts de revenus que les différents groupes d'intérêt poursuivent à travers le processus politique et démocratique.

Cette économie des choix collectifs est un effort de formulation d'une théorie générale de l'économie publique qui permette de faire *dans le domaine des choix collectifs* ce qui a été fait depuis longtemps au niveau des marchés. Il s'agit de compléter la théorie de la production et de l'échange des biens et des services par une théorie équivalente du fonctionnement des marchés politiques. Il ne s'agit plus de comprendre comment sont prises les décisions de production de biens industriels, mais d'essayer d'expliquer *pourquoi une certaine population, par la voie de ses institutions politiques, choisit telle structure de budget plutôt que telle autre, tel taux de pression fiscale plutôt que tel autre, ou encore tel type de système de prévoyance plutôt que tel autre.*

Cette économie des choix publics *intègre la prise en compte des motivations et des intérêts particuliers* des différents acteurs du jeu qui expriment leurs désirs *par la voie des élec-*

tions; intérêts des représentants politiques, des hommes de gouvernement et des fonctionnaires qui forment en quelque sorte le corps des producteurs travaillant pour les citoyens-consommateurs.

Elle tient compte des effets de rétroaction du produit final sur la structure des préférences des citoyens et sur les stratégies individuelles des agents de l'État: exemple d'une réforme fiscale, décidée par le gouvernement et votée par le parlement, dont l'effet est de modifier le fonctionnement des marchés privés (action sur la propension à épargner, par exemple), mais qui réagit également, d'une part, sur les sentiments des électeurs (si elle fait trop de mécontents...), d'autre part, sur la structure globale du système de contraintes décisionnelles de la société (accroissement du nombre de fonctionnaires, extension de la logique bureaucratique au détriment du marché).

Elle permet de mesurer l'efficacité « sociale » relative de tel « produit » par rapport à tel autre, et donc (toute institution étant un « produit » de l'activité publique: une constitution, une administration, un règlement...), d'apprécier le degré d'optimalité de telle institution ou de telle autre; le degré d'efficacité ne se mesurant pas par des chiffres ou des rendements, mais par la réussite (ou l'échec) de l'institution en cause à contraindre les finalités individuelles de s'aligner sur l'intérêt général.

Ce qui intéresse l'économiste du *Public Choice*, ce n'est pas de savoir s'il est meilleur que l'État produise telle quantité de défense nationale, de solidarité ou de redistribution plutôt que telle autre; ce n'est pas de savoir si tel impôt est, par nature, plus juste que tel autre, ou telle loi meilleure que telle autre... mais de comprendre pourquoi une collectivité choisit ceci plutôt que cela. Son objectif est de comprendre comment fonctionnent les processus de décision qui gouvernent la production et l'allocation des produits publics. Son sujet est de savoir comment s'organise, se structure l'appareil de production collectif, quels y sont les systèmes de contrainte, de sanction ou de récompense qui déterminent ou influencent l'action individuelle de tous ceux qui concourent au processus de production collective, quelle sont les finalités qui s'en dégagent aux différents échelons.

L'État y est analysé comme une mécanique dont on décompose les différents mécanismes, de la même façon que les économistes ont depuis longtemps décortiqué tous les aspects du fonctionnement des marchés privés. Ce qui importe, c'est comment leurs actions rétroagissent sur le *bien-être* de la société, et non de savoir comment ils devraient se comporter en principe. Il s'agit d'une approche *positiviste* de l'étude des mécanismes sociaux et politiques qui rompt avec l'approche *normative* adoptée depuis trente ans par la science économique ou les autres sciences sociales comme la philosophie, la sociologie ou la science politique.

Pour effectuer un tel travail, la première démarche consiste à rechercher *quels sont les systèmes de finalité qui gouvernent l'action des principaux agents en cause*. Mais nous avons vu que cette recherche est inséparable d'un autre problème: celui de l'identification des systèmes de contraintes qui pèsent sur les individus. C'est en effet la structure des systèmes de sanctions et de récompenses qui détermine l'échelle des finalités individuelles que les agents en cause vont plus ou moins privilégier dans leur stratégie globale d'amélioration de leur *bien-être*. De ces deux questions découle une première caractéristique du mouvement du *Public Choice*: la production de toute une nouvelle génération de modèles économiques qui tentent d'expliquer les comportements observés *des décideurs publics* (les élus, les partis politiques, les gouvernements, les agents fonctionnaires de l'État), par une analyse rationnelle des motivations et des contraintes qui conditionnent leurs attitudes et leurs choix décisionnels.

Bref, c'est l'application de l'analyse coûts-bénéfices des activités publiques. Une littérature abondante des années 1970 débouche sur une démystification des bienfaits apportés à la société par l'État-Providence. Les déceptions du public américain devant les piètres résultats des grandes politiques sociales des années '60, et l'échec de la guerre contre la pauvreté, multiplient les doutes sur l'efficacité de l'État. De ces grands programmes sociaux qui, depuis Kennedy et Johnson, ont coûté aux Américains des milliards de dollars: lutte contre la pauvreté, la rénovation urbaine, la lutte contre la pollution, la sécurité sociale, les régimes de retraite, qu'en auront retiré les

citoyens? Quelle fut l'efficacité réelle de l'action des innombrables agences fédérales qui ont enfermé les entreprises dans un carcan de plus en plus serré de coûts et de réglementations économiques? Dans quelle mesure l'extension du pouvoir de la bureaucratie contribue-t-elle à corriger les gaspillages et l'inefficacité de l'économie américaine? Qu'on mentionne le salaire minimum, l'assurance-chômage, la protection du consommateur, le financement de l'enseignement, la répression de la drogue et du crime, les normes anti-pollution, le résultat global ne laisse plus de doute: le contrôle public de l'aviation, des chemins de fer et du camionnage a engendré des augmentations de prix de l'ordre de 10 à 50% en longue période. Même phénomène dans les monopoles publics, les télécommunications, l'électricité, la sécurité sociale, les plans de pension.

L'échec des systèmes des choix collectifs dépend, hélas! de la mise au rancart du principe de subsidiarité parce que le gouvernement se mêle de tout, mais n'aboutit à rien.

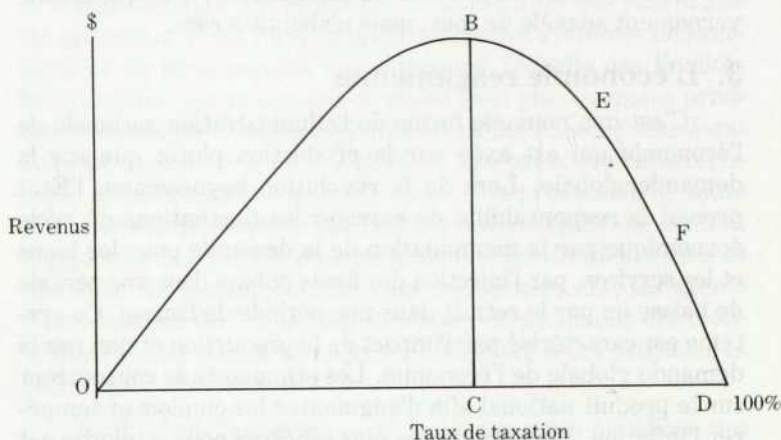
3. L'économie reaganienne

C'est une nouvelle forme de l'administration nationale de l'économie qui est axée sur la production plutôt que sur la demande globale. Lors de la révolution keynésienne, l'État prenait la responsabilité de corriger les fluctuations du cycle économique par la manipulation de la demande pour les biens et les services, par l'injection des fonds publics dans une période de baisse ou par le retrait dans une période de hausse. Ce système est caractérisé par l'impact de la production et non par la demande globale de l'économie. Les stimulants se concentrent sur le produit national afin d'augmenter les emplois et tempérer l'inflation. Les moyens les plus efficaces pour atteindre cet objectif sont: a) la baisse des impôts, b) la diminution des dépenses publiques, c) le contrôle des déficits.

La mise en branle de ce nouveau système a commencé, en 1964, par une coupure globale des impôts que le président J.F. Kennedy avait projetée avant sa mort prématurée en 1963. En 1978, la proposition 13 de l'État de Californie proposait la coupure des impôts fonciers. En 1981, Ronald Reagan, en entrant sur la scène politique, annonça une baisse de 25% de l'impôt fédéral, répartie sur une période de 33 mois. Cette opération

fiscale aboutit à cette nouvelle conception de l'économie appelée l'économie de l'offre (*Supply side Economics*). Cette théorie prit naissance à l'Université de la Californie du Sud avec le professeur Arthur B. Laffer. Sa thèse est la suivante: dans tout système économique, il existe deux taux de taxation qui produiront le même revenu. Au point zéro de l'échelle des taux, il n'y a pas de revenus, ainsi qu'au point 100 qui enlève tout stimulant à la production. La courbe entre le point 0 et le point 100 indiquera les différents niveaux de revenus produits le long de la courbe OB et BD du graphique.

La courbe de Laffer (1974)



Les revenus s'élèvent sur la courbe de gauche OB, et s'abaissent sur la courbe de droite BD. Les revenus d'impôt baissent par suite de la baisse des stimulants à la production et au travail. Avec une augmentation d'impôt de E à F les revenus baissent. Conclusion: une diminution d'impôt bien structurée augmentera l'effort productif d'un pays, si bien qu'en encourageant la prospérité générale, elle augmentera les revenus du Trésor.

L'économie de l'offre décrit donc la mauvaise influence du gouvernement sur l'allocation des ressources et le niveau de vie. Le gouvernement alors ne crée pas la richesse, mais doit seconder *l'initiative créatrice* des entrepreneurs et des travailleurs qui aboutit à la prospérité nationale.

Cette influence peut revêtir trois formes, selon que l'on utilise la politique de J.F. Kennedy, celle de Mme Thatcher, celle du Président Reagan.

La formule Kennedy, qu'on appelle l'économie des frontières, se caractérise par une réduction d'impôt de revenus de 20% pour les contribuables au bas de l'échelle des revenus à 91% à l'échelle supérieure; par une réduction de l'impôt des corporations de 52% à 47%; par une baisse des taxes qui se reflète par le chômage diminué de 10.8% à 7.3% en 1966.

Cette économie des frontières se réalisera:

- a) par la mise en action de la loi de l'Emploi en '46;
- b) par l'objectif de 4% de chômage et de 3.5% de croissance du PNB;
- c) par les balises salariales volontaires;
- d) par la réalisation d'un budget de plein emploi plutôt que d'un budget annuel.

La formule Thatcher (1979): se caractérise de son côté par

- un cran d'arrêt sur la législation sociale;
- le contrôle de la masse monétaire et des dépenses publiques et
- la baisse des impôts sur les revenus, les capitaux et l'épargne.

La formule Reagan, en 1981, suit le même modèle: réduction des dépenses, contrôle du déficit et de la masse monétaire, la baisse des impôts. La différence entre les deux modèles provient du fait que Mme Thatcher a 25% de sa main-d'oeuvre dans la fonction publique, et 50% dans les rangs des syndicats; tandis que celle de Reagan a 10% de sa main-d'oeuvre dans la fonction publique, 20% dans les syndicats. Mme Thatcher est paralysée par un service civil, une bureaucratie rigide traditionnelle; elle ne peut pas rapidement trancher dans les dépenses, tandis que Reagan met ses hommes dans les positions de commandement et impose des coupures de 49.1 milliards en 1982. En Angle-

terre, on a vécu la social-démocratie avec intensité; les États-Unis sont réfractaires aux mesures de décentralisation et de socialisation.

Cette nouvelle formule de social-démocratie n'a pas encore fait ses preuves: même si l'attaque contre l'inflation a gagné quelques points, le chômage continue à monter au delà de 10%, les hommes d'affaires demeurent hésitants devant la reprise et le problème des armements complique sérieusement l'échiquier.

Conclusion

Existe-t-il un système optimal qui procure le maximum de bien-être à la société? On a cru longtemps qu'un système d'entreprise libre et de marché y arriverait. Avec les expériences de l'Est et de l'Ouest, c'est à se demander si la théorie économique n'est pas à refaire. Quel régime d'institutions peut assurer ce bien-être? C'est celui qui respecte l'homme, sa liberté, sa propriété.

Si des économistes de la trempe de J. Schumpeter, de Chamberlin, de McCord Wright, de Boulding ont cru bon, à la fin de leur vie, de mettre en doute l'arsenal des théories économiques qu'ils ont contribué à créer et d'affirmer que les papes à Rome ne parlent pas dans les nuages quand, dans leurs encycliques sociales, ils bâtissent une cité nouvelle où les puissances économiques sont au service de l'homme, où la justice, la charité, l'emploi, la sécurité sociale, les justes salaires, la sécurité de revenu constituent les pierres organiques de cette économie orientée, non au service de l'or, mais au service de l'homme, il faudrait sans doute se donner la peine de bien connaître leur enseignement.

Bon nombre d'économistes constatent que le comportement réel des hommes diffère du comportement idéal. La science économique prétend s'élever au-dessus des différences de pays, de frontières, de systèmes; elle ambitionne de relever partout le défi de la rareté des ressources; elle demande que les théories soient logiques, conséquentes et établies à partir des réalités économiques. Elle est aussi une science normative qui n'opère pas dans une tour d'ivoire, mais rejoint l'homme dans l'élaboration des politiques économiques qui l'aident à réaliser son épanouissement et celui de la société.

Tricofil, une leçon de dignité

par PAUL-ANDRÉ BOUCHER¹

On entrevoit maintenant l'orée du bois. Quand on a commencé, je me disais: «Ça va être beau, quand on aura écrit 100 pages et finalement, on est rendu à 371». Je pense qu'il fallait le faire et la longueur du récit n'est pas exagérée, si on veut rendre justice à ces hommes et à ces femmes qui ont porté bien haut et dignement tout le poids d'un tel projet, d'un tel défi. Il fallait le dire et l'écrire pour que Saint-Jérôme et, dans une certaine mesure, le Québec sachent une fois pour toutes qu'on était pas une «gang» de malades et de rêveurs.

Une leçon de courage

On peut être d'accord ou pas avec les objectifs qu'on avait et avec la façon dont on s'y est pris pour y parvenir. Mais je peux dire aujourd'hui qu'à Tricofil, il nous restait encore un petit fond d'honnêteté et de fierté en tant que Bretons ou Normands, ou autres qui, une bonne journée, ont fait la folie de venir s'établir ici. Nous, on espérait continuer à vouloir vivre, comme peuple distinct et en Amérique du Nord, et non pas seulement survivre. Tricofil, ça faisait partie de tous ces sentiments qu'on a dans nos tripes, mais que malheureusement, on refoule tellement. Il y en a tant qui veulent qu'on tienne cela continuellement refoulé. Mais, ils ne seront pas capables: un jour, on va être bien dans notre peau, dans notre chez nous, le Québec, notre pays, et finalement on sera vraiment maîtres chez nous.

J'y crois dur comme fer, de la manière que nos parents y croyaient eux aussi, mais à la façon d'une autre époque. Il fallait être fou à lier, ou porter dignement le nom d'homme et de femme pour avoir pu bâtir avec moins que rien ce qu'est le Québec d'aujourd'hui. Comme pour les Acadiens, nos cousins de sang,

1. Le texte qui suit aurait pu être la conclusion de l'ouvrage «Tricofil, tel que vécu». C'est en effet au sortir de cette rédaction que l'auteur, Paul-André Boucher, nous livre certaines de ses réflexions, après avoir revécu, aux fins d'en faire le récit, cette extraordinaire expérience que fut Tricofil, dont la portée se révèle déjà immense.

nos adversaires avaient décidé, après 1760, de nous faire disparaître et ont tout mis en oeuvre pour y parvenir. Ces dangers nous guettent encore aujourd'hui et je me dis des fois qu'ils nous guetteront toujours. Il faudra continuellement se battre avec les moyens de notre époque, comme ce fut le cas par le passé et comme cela le sera pour l'avenir.

Bon! Quelqu'un pourrait dire: «Regarde-le! Il est encore parti en peur, il est encore parti pour la gloire!» Bien petite gloire, par les temps qui courent: c'est tellement plus simple de s'écraser et de se laisser faire.

Ça aurait été tellement plus simple, pour le groupe de la Regent Knitting Mills, de s'écraser, le 7 juin 1974, et de s'en aller chacun chez nous, de se bercer et d'attendre en regardant la T.V. avec notre petite bière. Eh bien non! On ne l'a pas fait. On s'est tenu debout, et cela jusqu'à la dernière minute.

La conclusion de tout ça? Il faut la voir de deux façons: l'une est à l'intérieur du groupe même et l'autre est au niveau du projet évoluant dans un contexte plus global, celui du Québec d'aujourd'hui.

Il y en a sûrement plusieurs qui seraient tentés de dire que Tricofil a fait la preuve que ça ne pouvait pas marcher, autant sur le plan économique que sur le plan humain. Ces jugements viennent, à mon avis, de personnes qui ont décidé que ça ne valait plus la peine de se battre pour changer leurs conditions de vie.

Il faut dire qu'il y a une bonne partie de la population qui a ce réflexe consciemment ou inconsciemment, et même à l'intérieur de Tricofil. Mais pour les autres, ceux qui ont décidé de continuer à se battre et qui le décident chaque jour, Tricofil a été important, ça a été positif, même si c'est regrettable que cela se soit terminé comme ça s'est passé.

Les acquis: le rôle des femmes

Mais pour reprendre l'expression de la dernière présidente du syndicat, Jacqueline Richer: «La mère est morte, mais elle a eu le temps de faire des petits.» Et c'est bien ça, la vie. Avec elle, on a, encore une fois, un bel exemple de la force de notre peuple et de la force de nos femmes québécoises. On ne souligne pas assez le rôle visible, mais aussi invisible, que vous avez joué

dans notre société. On aura beau dire ce qu'on voudra, sans votre implication, le Québec ne serait pas ce qu'il est. On fait souvent des farces pas très drôles par rapport au mouvement féministe, mais je pense qu'il est temps que le sexe soit-disant fort descende du piédestal où on s'est placés nous-mêmes sans faire de référendum à ce sujet, à ce que je sache.

Les femmes ont joué des rôles importants dans la vie syndicale du temps de la Regent, mais elles ont surtout été très actives comme fondatrices et participantes du projet Tricofil. Elles étaient les premières à s'impliquer au sous-sol de la cathédrale et ce sont elles qui se sont le plus mouillées, probablement. Premières arrivées et souvent dernières parties, elles ont rapidement pris les tâches les plus humbles, mais elles ont réfléchi aussi à ce que serait le projet. Je revois des figures: Thérèse, Yvette, Rose, Jacqueline, Marie-Paule, Denise, Mignonne, Pauline et combien d'autres. Ça travaillait, je vous en passe un papier. Elles ont occupé des fonctions importantes et pas souvent faciles, autant comme élues au conseil d'administration et au syndicat que comme responsables de la production ou du bureau. Leur participation a beaucoup diminué, quand on a fermé et ça se comprend, mais toute proportion gardée, ça a continué de façon importante jusqu'à la fin.

Ce sont d'anciennes travailleuses de la production, par exemple, qui travaillaient au bureau. Elles n'étaient pas préparées à le faire. Elles se sont formées sur le terrain et par des cours du soir; selon les besoins et ce qu'elles aimaient le plus faire; elles ont alors appris à avoir confiance en elles-mêmes. On peut dire aujourd'hui que la plupart d'entre elles travaillent directement ou indirectement dans le genre de travail qu'elles faisaient dans le bureau, à Tricofil. Elles ont pu se réaliser à partir du projet et dans le projet. Je trouve ça positif.

Le système de boni ou diviser pour régner

Un autre bel exemple qui est acquis pour le groupe, c'est toute la redéfinition de l'organisation de la productivité qui a été faite à Tricofil.

Dans plusieurs usines traditionnelles, il existe une organisation du travail basée sur les opérations à accomplir et cette division des tâches est d'autant plus poussée qu'il y a un sys-

tème de boni à la pièce comme mode de rémunération, comme c'était le cas, du temps de la R.K.M. Près de 50% des opérations étaient rémunérées à la pièce, avec tout ce qu'il y avait d'injustice monétaire, mais aussi d'isolement entre les personnes. Il y avait alors des chicanes entre les travailleurs pour savoir qui serait le mieux servi en matières premières. Il y en avait aussi qui essayaient de se faire «chum» avec leur contre-maitre et leur contremaîtresse et dans certains cas, il ne fallait pas avoir une belle façon, seulement durant les heures de travail, mais aussi après. De plus, toute cette division des tâches à l'extrême faisait aussi que chaque travailleur tendait à s'identifier à la petite job et à rien d'autre.

Depuis l'occupation, en 1972, on avait eu l'occasion de réfléchir sur le système de boni à la pièce et sur les conséquences néfastes qu'il avait sur ceux et celles qui le subissaient. C'était le système du bâton et de la carotte, avec tout ce que ça a d'inhumain et qui, dans certains cas, rend l'homme semblable à la bête. Ce n'est pas exagéré. Il faut avoir vécu le système de rémunération à la pièce pour savoir ce que c'est. Ce qui est pire, c'est de le vivre quotidiennement, sans trop s'en rendre compte et sans pouvoir y réfléchir.

Je me rappelle une usine de chaussures où ceux et celles qui avaient atteint leur quota pouvaient partir plus tôt. C'était bon, surtout pour les plus jeunes qui avaient de la résistance, ils et elles finissaient à deux heures de l'après-midi en travaillant comme des fous. Cette situation a fait que l'entreprise a augmenté ses quotas quotidiens de production, en plus d'accuser les autres de se traîner les pieds, sans parler du déchirement du tissu humain entre les travailleurs qui ne pouvaient plus se sentir.

Les équipes de travail: moyen de solidarité

Après l'occupation de '72 et surtout en '73 et en '74, on a commencé à revendiquer et timidement à expérimenter une certaine forme de travail d'équipe qui rend les travailleurs autonomes et responsables.

C'est dans cet esprit que le groupe a opté pour une organisation de production basée sur l'équipe de travail durant les réunions du sous-sol de la cathédrale et a commencé à se donner

les outils nécessaires par une nouvelle convention collective, notamment en abolissant le système de boni, pour le remplacer par un salaire à taux horaire pour tous. Ce changement était majeur pour les couturières, notamment, pour lesquelles un fort décalage entre les salaires existait précédemment et le système de boni ne fonctionnait qu'à 10%. De plus, des équipes de travail avaient commencé, du temps de Tricofil, à prendre le contrôle de leur production, à se fixer des objectifs sur une base hebdomadaire et mensuelle et dans certains cas, ça marchait bien. On ne peut pas aujourd'hui porter un jugement définitif sur ce genre d'organisation vécue à Tricofil, parce que nous n'avons pas eu les moyens ni le temps de mener ces expériences à fond, pour en voir les fruits mûrs. Et puis, en abandonnant notre projet de formation, on remettait à plus tard ce genre d'organisation. Par ailleurs, on peut dire qu'il n'est pas facile de mettre un tel système en marche, parce que le monde avait de la difficulté à se débarrasser des vieux réflexes du passé.

L'équilibre n'était pas encore trouvé à Tricofil entre l'ancien mode d'organisation du travail et le nouveau, mais je suis convaincu que le processus vers l'atteinte de cet équilibre était bien en marche, parce que, en général, le groupe était attaché à la réussite du projet. Aujourd'hui, je crois personnellement qu'il est plus que temps qu'on réfléchisse à d'autres moyens de motivation que les systèmes de rémunération à la pièce. Je crois qu'on doit penser dorénavant en termes d'organisation du travail et ceci me semble d'autant plus possible, quand les travailleurs sont propriétaires de leur propre outil de production.

Le premier homme, la première femme

Un autre exemple des changements faits dans l'organisation du travail, c'est la nomination des premiers hommes et premières femmes qui étaient élus par les équipes de travail. Ça avait déjà commencé du temps de la R.K.M., mais on a appliqué ce principe à toutes les équipes de travail et, en règle générale, ça a bien fonctionné. Ce qui est à retenir de cette expérience, c'est que le responsable était considéré comme un maillon soudé au reste de l'équipe. On n'était plus parachuté d'en haut avec on ne sait jamais trop quel mandat, sinon celui de surveiller. Voilà toute la différence.

Des tensions, il y en a eu, c'est bien sûr, et même des affrontements. Mais notre façon de fonctionner faisait qu'on était obligé de se parler et les membres d'une équipe savaient comment les problèmes se réglaient et pourquoi.

Un nouveau rôle pour le syndicat

Un autre aspect qu'on peut retenir de l'expérience de Tricofil, c'est la dynamique qu'a créée la mise en place du comité de gestion. Composé des gestionnaires et des représentants syndicaux, il était prévu que tout, ou à peu près tout, pouvait se discuter là: salaire, discipline, sécurité au travail, problèmes humains, etc... Beaucoup de problèmes y ont été réglés, d'ailleurs. C'était, à mon avis, le lieu privilégié où devaient se concilier les objectifs des gestionnaires et ceux des travailleurs. Mais pour être efficace, ça prend des rencontres régulières. Il faut que ceux et celles qui se retrouvent là autant du syndicat que de la gestion, apprennent à travailler ensemble, à se parler, à comprendre les problèmes de l'autre partie et à tenter de solutionner ensemble ces divers problèmes, dans un respect mutuel et dans l'intérêt du projet de son collectif. À ce niveau, on n'a pas mené l'expérience à bout à Tricofil, parce que, d'une part, on ne lui a pas toujours accordé l'attention qu'on aurait dû et que, d'autre part, les difficultés financières qu'on avait nous ont continuellement empêchés de nous occuper de la gestion interne comme nous l'aurions voulu. Donc, ce qui a manqué jusqu'à la fin de ce comité, c'est la fréquence des réunions et surtout la régularité avec laquelle elles auraient dû se tenir. Il faudrait se le rappeler pour l'avenir.

Être administrateur, ce n'est pas toujours facile

Mais, à travers tout ça, il y a une chose qu'on ne peut pas oublier, c'est que le collectif était propriétaire, avait le contrôle de Tricofil au niveau des votes et composait 75% des membres du conseil d'administration. Mais dans quelle mesure le groupe s'identifiait-il au conseil d'administration? Ça, c'est difficile à dire. Le groupe était bien conscient que c'était lui qui élisait ses représentants, c'est évident. Les événements ont fait que le collectif ne s'est pas vraiment identifié avec les administrateurs et ceux-ci ne se sont pas vraiment identifiés avec les objectifs de départ du projet des travailleurs.

Depuis les premiers temps de Tricofil, le conseil d'administration était pris par des problèmes inimaginables de tout genre: financement de départ, embauche des cadres, démarrage de la production, campagne de financement pour l'achat de l'usine, réorganisation administrative, crise des congédiements, négociation du volet 4, mise en place d'une nouvelle équipe de cadres et ainsi de suite. Le conseil d'administration a été pris comme ça jusqu'à la dernière minute. Évidemment, le groupe vivait aussi tous les problèmes que le conseil d'administration vivait: urgence de sortir la production, manque de matière première, bris de machinerie et manque de pièces de rechange, pression quotidienne sur ses épaules: aura-t-on la paie ou ne l'aura-t-on pas? À certains moments, c'était quasiment un jeu de hasard. On a même renoncé à notre paie pour acheter de la matière première et de l'huile à chauffage. Il y avait donc de la pression partout et on était obligé d'aller au plus urgent, pour boucher les trous. Durant ce temps, le conseil d'administration ne pouvait évidemment pas jouer un de ses rôles premiers, soit de communiquer constamment avec le collectif et l'identification entre les deux parties ne s'est pas vraiment faite.

Il faut ajouter à cela que le temps jouant contre nous, on n'avait pas réussi à déterminer véritablement le rôle que les administrateurs et administratrices jouaient dans notre projet. D'ailleurs, il faut bien être honnête: ce rôle n'est pas plus défini aujourd'hui, dans la plupart des coopératives. On commence à y voir plus clair maintenant. On sait très bien qu'il faut définir autrement le rôle du conseil d'administration que celui de prendre connaissance du bilan financier des trop-perçus et de ce qu'on va distribuer en ristourne et à la réserve générale. Son rôle est bien plus que ça: les membres du conseil d'administration sont élus du collectif et doivent avant tout rendre des comptes au collectif. Dans ce contexte, les membres du conseil d'administration doivent travailler continuellement à assurer un contrôle réel et efficace des objectifs économiques et humains du projet. De plus, avec l'aide de leurs gestionnaires ou d'autres ressources externes, ils doivent se développer des outils de contrôle, afin de répondre à toutes sortes de questions qui peuvent leur être posées. Ceci vaut d'autant plus dans un contexte

de coopérative ouvrière de production où tout le monde travaille quotidiennement ensemble. Ils doivent s'attendre à accepter de répondre continuellement tous les jours avec les autres travailleurs, donc, on se parle et après tout, les membres du groupe ont le droit de savoir. De leur côté, les gestionnaires, s'ils sont sincères, doivent accepter au départ ce rôle du conseil d'administration, quand ils choisissent de vivre une expérience dans un projet collectif.

Pour ce qui est du conseil d'administration de Tricofil, il n'a pas suffisamment joué son rôle au cours des deux dernières années. Ce n'était pas facile pour lui, c'est clair, parce qu'il n'avait à peu près pas d'information, ou il était informé beaucoup trop tard. Mais il aurait dû, justement, se battre pour obtenir cette information, d'autant plus qu'il y avait une pratique en place, au conseil d'administration, depuis les débuts tout à fait de Tricofil, selon laquelle les administrateurs recevaient l'information qui leur permettait de faire le point et de voir où ils s'en allaient.

La démocratie, c'est comme la terre: ça se prépare régulièrement

Par ailleurs, durant cette même période, on peut aussi dire que la dynamique du début n'était plus la même, parmi le groupe des travailleurs et des travailleuses. Dans quelque projet que ce soit, les membres ne doivent pas se dérober à leurs responsabilités, tout mettre sur le dos des élus et n'avoir uniquement qu'à chialer quand ça ne marche pas. Au niveau du collectif de Tricofil, je pense que c'est un peu ce qui s'est produit durant les dernières années. Ils ont beaucoup laissé aller les choses par elles-mêmes. Aujourd'hui, je pense qu'une démocratie qu'on se donne lors du démarrage d'un projet, ça doit être entretenu. Ça se cultive comme la terre et on sait tout ce qui arrive, quand on arrête de travailler la terre. Il faut bien accepter le principe fondamental qu'il faut s'occuper de ses affaires. C'est encore plus vrai à l'intérieur d'un projet collectif.

Mais ceci dit, on ne peut vraiment pas être trop sévère envers ces Tricofiliens, qui par leur lutte quotidienne, nous auront tellement apporté en expériences de tout genre. Ils nous ont aidés à réfléchir à une certaine redéfinition de l'organisa-

tion du travail, à partir d'une pratique quotidienne. Tricofil a été et le groupe a accepté d'être un projet expérimental, sans pour autant avoir jamais eu les moyens financiers techniques et humains permettant d'opérer normalement dans ce sens.

Enrichissement individuel et collectif

Maintenant, on peut se demander ce qu'a apporté finalement l'expérience Tricofil à chacune des personnes qui était partie composante du projet. Je pense que, si on le demandait, la première réaction serait négative et, dans certains cas, très négative, ne serait-ce qu'à cause de la situation actuelle peu reluisante de ces personnes: pas d'emploi, pas de milieu de travail et, dans une perspective prochaine, le bien-être social et les jobs en dessous de la table. Eh bien! il y a, bien sûr, le choc de la fin brutale du projet. Quand on a mis tous ses espoirs en quelque chose et qu'on y a cru, quand on a vécu à l'intérieur d'un projet comme le nôtre et qu'on se retrouve maintenant chez soi à se tourner les pouces, sans lieu de rencontres et d'échanges, sans possibilité de se solidariser, c'est très contradictoire, par rapport à ce qu'on a justement refusé de vivre et d'accepter, lors de la fermeture de la R.K.M..

Mais derrière tout ça, il y a aussi toute une expérience acquise qui ne peut s'effacer d'un coup de brosse au tableau. Durant presque huit ans, cela a été un long apprentissage à se prendre en main, à s'organiser et à avoir confiance avant tout en ses capacités de réalisation: c'est ce qu'on doit justement réapprendre, si on veut vraiment se bâtir un véritable avenir au Québec. Ça, on l'a appris et ça va nous servir dans l'avenir, pour tout ce qu'on décidera de faire. Comme disait la présidente du syndicat, après le dernier conseil d'administration de février: *«Pour moi personnellement, c'est dur. J'y croyais, c'était mon chez nous, mais, même si c'est fini, ça ne sera jamais plus pareil pour moi. J'ai appris à avoir confiance en moi. Ça ne peut pas s'oublier.»* C'est sûrement vrai aussi pour beaucoup de personnes du groupe.

Je peux dire aujourd'hui que le groupe n'a rien à se reprocher. Il a fait l'impossible avec rien ou si peu, entre ses mains. Il a été digne du projet qu'il a si patiemment tissé.

Un projet de dignité

On peut avoir la tête haute devant nos détracteurs qui, de tous côtés, nous accusaient de gaspiller les fonds publics. On peut dire que c'est faux, quand on considère tous les côtés engendrés par les fermetures d'usine: assurance-chômage, bien-être social, etc. et sans oublier les coûts humains; Félix Leclerc le dit très bien: «La meilleure façon de tuer un homme, c'est de le payer à rien faire.» Mais dans notre société pleine de contradictions, on préfère et de loin cette formule. Ça ne dérange pas. Ça permet de continuer à vivre sans se poser de questions. Ça permet de continuer à dominer d'en haut. Je serais bien curieux de voir qui étaient ceux ou celles qui décriaient tant notre projet: probablement une classe privilégiée de notre société, aux dépens justement de ce qu'on nous reprochait, les fonds publics de tous genres. On va arrêter de se compter des histoires.

Ça ne m'a jamais fait pleurer, quand je lisais ou entendais ça, surtout quand ça venait d'individus qui ne se donnaient même pas la peine d'aller aux informations. Non! C'était uniquement une façade. Le fond du problème, c'était que nos détracteurs n'acceptaient pas qu'un groupe de travailleurs et travailleuses puissent aspirer à autre chose que d'être des servants qu'on utilisait à volonté, quand ça nous plaisait. De toute façon, on voit aujourd'hui tomber les masques de nos détracteurs. Nos médecins, par exemple, ont décidé de faire la grève, parce qu'ils n'étaient pas suffisamment payés, les pauvres! De son côté, l'Association des dentistes a décidé que le gouvernement n'était pas responsable en mettant des contrôles pour les soins dentaires des moins de 16 ans; l'annonce se termine disant: «Il y a sûrement une autre façon de solutionner le problème.» Il y en a une, c'est certain, qui consiste en ce qu'ils acceptent le principe qu'ils sont suffisamment et largement bien rémunérés, par rapport à la moyenne du monde. De la même façon, on pourrait parler d'autres groupes de la société. Pourquoi passe-t-on tant sous silence le cas d'I.T.T.-Rayonier et son 40 millions en subventions directes?

Pour moi, le groupe peut donc avoir la tête haute. Si on avait reçu, dès le départ, une aide vraiment sérieuse, on n'aurait pas eu à vivre aussi difficilement tout le poids du projet. On a fait malgré tout un maudit bon bout de chemin, mais

actuellement, le groupe de Tricofil paye la note pour avoir été parmi les premiers, dans un milieu urbain industrialisé, à refuser les décisions des capitalistes que nous impose notre système économique. Ils ont encore le droit de décider uniquement en fonction de ce que va leur rapporter leur investissement, sans aucune considération de l'humain qui produit et qui est le premier responsable de l'augmentation des profits. Malgré ça, nous devons nous battre quotidiennement pour survivre et revendiquer quelques droits fondamentaux qu'exige un minimum de dignité humaine. C'est ça qu'on a toujours fait, et rien de plus.

Un projet où on se prenait en main

On ne peut pas passer sous silence, enfin, ce qui aura été le plus positif pour chacun d'entre nous qui avons vécu cette expérience unique. Ça nous a permis d'élargir notre univers quotidien ainsi que notre bagage de connaissances de toutes sortes. De simples exécutants que nous étions, nous sommes devenus graduellement des personnes appelées à prendre les décisions qui s'imposent dans de tels projets, que ce soit à l'intérieur de notre équipe de travail, comme élus du groupe, au conseil d'administration, au comité de gestion ou au syndicat. On ne peut vivre intensément une telle expérience sans y acquérir des connaissances de toutes sortes, se découvrir et forcément développer une confiance en soi. On est capable de réaliser beaucoup, quand on veut et qu'on a certains moyens pour y parvenir.

Il y a beaucoup de choses qu'on a appris à faire et ça nous a donné confiance en nos capacités et nos possibilités de création en tout genre. Cet enrichissement individuel a commencé dès le sous-sol de la cathédrale et ça s'est continué jusqu'à la fin à un rythme plus ou moins grand, mais cette dimension y était toujours. Ça, c'est très important à souligner. Je ne crois pas qu'on puisse aller chercher par la scolarité l'expérience qu'on acquiert dans de tels projets. En général, on est beaucoup plus motivé à aller se chercher un complément de scolarité au fur et à mesure que les besoins se manifestent et qu'on développe de nouvelles aptitudes dans le projet.

Et le Québec

On a vu de quelle façon le projet a pu être enrichissant pour le collectif. Il est important maintenant de situer à nouveau Tricofil dans un cadre plus global de l'évolution du Québec.

Delmas Lévesque, sociologue, au Centre de gestion des coopératives des H.E.C., faisait dernièrement un parallèle entre la grève de l'amiante en '49 et le projet Tricofil. Selon lui, ce qui se dégage de commun, c'est l'implication massive de toute une partie du Québec, bien que l'on soit à deux époques bien différentes. Tout comme à la grève de l'amiante, Tricofil a eu droit au support très important d'une bonne partie de la population, de l'Eglise, d'un parti politique qui prendra le pouvoir peu de temps après, des centrales syndicales, dans une certaine mesure, et de certains représentants du mouvement coopératif qui croyaient fermement au projet.

Comment expliquer une telle réaction? Comment se fait-il que tant d'organisations et de personnes des secteurs bien différents et dans certains cas opposés ont senti le besoin d'unir leurs efforts et de nous supporter de l'extérieur comme ça a été le cas? C'est probablement qu'on était à une étape importante de l'évolution du Québec. En même temps que la population était très sensibilisée à nos objectifs, on s'interrogeait de plus en plus dans tous les milieux sur l'avenir du Québec. C'était une période où, de plus en plus, on se redécouvrait, où on se rendait de plus en plus compte de la nécessité de se prendre en main et où, graduellement, notre peur collective faisait place à une certaine confiance en nous.

Cette volonté s'est manifestée aux élections de novembre '76 et puis 40% de la population ont fait confiance en nos capacités en votant OUI au référendum de '80; un an après, le P.Q. était reporté au pouvoir pour un nouveau mandat. Cette volonté s'est manifestée aussi de façon beaucoup moins visible, mais probablement beaucoup plus solide, au niveau des groupes de base: syndicats, collectivités locales, ou encore groupes communautaires de tout genre. Ils travaillent ensemble, afin de trouver des solutions à leurs problèmes bien immédiats, que ce soit en termes d'emplois, de logements, de développement des ressources d'une localité ou d'une région donnée, ou encore de leur désir de s'intégrer dans une société dite active, tels que

les handicapés, les chômeurs ou les assistés sociaux. Ce sont, à leur façon, des modèles de courage et de persévérance.

Et si l'on regarde toute l'évolution de cette pensée communautaire et collective, on voit très bien que Tricofil est né de ce mouvement et a représenté aux yeux de beaucoup de monde cette recherche et cette volonté d'une bonne partie de la population de vouloir se reprendre en main et de ne plus dépendre toujours de quelqu'un d'autre ou d'autre chose. On attend, on attend, pour s'apercevoir à la fin qu'on va attendre encore. Y a-t-il quelque chose de plus «plate» que d'attendre et de se sentir de plus en plus impuissant et de plus en plus dépendant?

On sent cependant que ça commence à changer. C'est sûr que l'idéal n'est pas atteint, mais on sent qu'on va accepter de moins en moins d'attendre et de ne pas trouver de solutions. La seule façon de sortir de ce cul-de-sac, c'est d'accepter de rechercher avec d'autres des solutions à nos problèmes les plus immédiats et élémentaires, tels que sa nourriture, son logement et un travail. Cette démarche de développement propre à nos besoins et à nos aspirations doit se faire en tenant compte des individus, mais en respectant aussi les contextes sociaux dans lesquels nous vivons: la localité, la région, le Québec, et aussi en acceptant de se retrousser les manches et de le bâtir, ce pays, une fois pour toutes. C'est un peu ce qu'on a fait à Tricofil, soit se prendre en main, refuser la fatalité, se redresser et on aura, durant presque huit années, construit quelque chose, une idée qui continue à faire son chemin et qui, demain, fera partie de notre histoire, de notre patrimoine québécois. C'était, selon moi, tout ça, Tricofil.

Réflexions sur la «qualité de la vie au travail»

par JEAN-LOUIS BERGERON, Ph.D.,
directeur du groupe de recherche et d'intervention
en qualité de vie au travail.
Faculté d'administration, Université de Sherbrooke

Je dois dire dès le départ que ma présentation va porter uniquement sur la définition et l'explication de ce qu'on doit entendre par l'expression *qualité de la vie au travail*. Cette première étape est nécessaire pour deux raisons: d'abord, parce que les définitions qu'on trouve dans la littérature sont très nombreuses et souvent ambiguës ou même contradictoires; deuxièmement, parce que «la chose» dont on parle est beaucoup plus vaste ou plus riche que l'expression elle-même.

Prise dans son sens littéraire, l'expression *qualité de la vie au travail* indique simplement l'existence, dans un milieu de travail, d'une situation agréable et valorisante pour l'employé. Cela peut inclure, par exemple, un travail intéressant, un patron compréhensif, des collègues aimables, un environnement physique propre et sécuritaire. Ce sont là les premières images qui viennent à l'esprit, lorsqu'on entend pour la première fois l'expression: *qualité de la vie au travail*.

Cette façon de concevoir la QVT n'est pas mauvaise, mais elle est très incomplète, parce qu'elle ne s'attache qu'à l'objectif qu'on veut atteindre, à la situation qu'on veut créer, sans nous renseigner d'aucune façon sur les moyens d'y arriver. Or, en qualité de vie au travail, les moyens qu'on prend pour introduire des changements dans l'entreprise sont aussi importants que les changements eux-mêmes.

C'est donc dire que «la chose» qu'on désigne par l'expression *qualité de la vie au travail* comprend au moins deux aspects, dont un seul est reflété par l'expression elle-même: le premier aspect, c'est un ensemble de méthodes et de moyens qu'on va utiliser pour transformer et améliorer le milieu de travail; le deuxième aspect, c'est le résultat de ces transformations, la situation nouvelle qu'on veut créer, par exemple, un travail

plus intéressant, un climat plus agréable, etc. Il y a donc un processus et un aboutissement.

Pour rendre les choses un peu plus compliquées, je vous dirai que ma définition de «la chose» *qualité de la vie au travail* comprend en fait non pas deux, mais cinq aspects ou éléments. Ces cinq éléments sont les suivants: (1) la philosophie de gestion qui est à la base de tout projet de qualité de la vie au travail; (2) les méthodes ou moyens utilisés pour transformer le milieu de travail; (3) les aspects du milieu de travail sur lesquels on veut agir (qu'est-ce qu'on veut changer exactement?); (4) la situation nouvelle qu'on veut créer (à quoi ressemble un milieu de travail qui contient beaucoup de «qualité de vie»?); (5) l'objectif ultime qu'on veut atteindre (pourquoi veut-on faire toutes ces «belles choses»?). Je vais maintenant reprendre et expliquer brièvement chacun de ces cinq éléments.

1. La philosophie de base

La philosophie de gestion qui est à la base de la qualité de la vie au travail est souvent désignée par l'expression «philosophie humaniste». C'est un bien grand mot, un mot qui attire parfois des réactions amusées ou sceptiques de la part de certains auditeurs qui ont du mal à voir les chefs d'entreprises comme des humanistes... et encore moins comme des philosophes.

Ce qu'il faut entendre par cette expression, c'est une série de croyances concernant la valeur de l'être humain et la place de l'employé dans l'entreprise. Croire, par exemple, que le travailleur est capable d'assumer des responsabilités, de prendre des décisions, de se développer, de collaborer activement à la solution des problèmes techniques et humains qui surviennent dans le milieu de travail. Croire également que l'intelligence, l'initiative, la créativité, le souci du travail bien fait se manifestent ou peuvent se manifester aussi bien chez les employés que chez les patrons, à la condition que l'on crée un environnement ou un climat favorable. En un mot, la philosophie humaniste, c'est un acte de foi envers le travailleur.

2. Les moyens utilisés pour transformer le milieu de travail

Il s'agit de mettre en place des mécanismes qui vont permettre aux employés de participer directement à l'étude et à la solution des problèmes techniques et humains avec lesquels ils

sont aux prises. Concrètement, cela veut dire créer des comités composés du contremaître (ou du chef de service) et de ses employés. Ces comités vont faire eux-mêmes le diagnostic des problèmes qu'ils vivent, que ce soit des problèmes reliés à l'efficacité de leur département ou à la satisfaction de leurs besoins personnels.

Les solutions auxquelles ils arrivent par vote majoritaire vont ensuite être soumises à un organisme décisionnel appelé Comité directeur, qui, lui, est composé de représentants de la Direction et du Syndicat, s'il y en a un. Ces modalités peuvent évidemment varier d'une situation à une autre, mais il y a un élément qui est essentiel et qui doit se retrouver partout: c'est la participation directe des employés aux décisions concernant la façon dont le travail se fait et le contexte physique ou social dans lequel il se fait.

3. Les aspects du milieu de travail sur lesquels on veut agir

Théoriquement, tous les aspects du milieu de travail peuvent faire l'objet d'études et de recommandations de la part des comités mentionnés dans la section précédente. Pour y voir un peu plus clair, on peut regrouper ces divers aspects en un certain nombre de catégories appelées *systèmes*. Par exemple, l'effort de changement peut porter sur le système technologique, c'est-à-dire les procédés de fabrication, l'équipement et l'outillage, le cheminement du travail, la disposition des machines, la division et l'allocation du travail, le contenu des tâches, l'environnement physique.

On peut également vouloir modifier le système social, c'est-à-dire les relations entre les individus et entre les groupes, les communications, les modes de résolution des conflits, les relations employeur-employés, l'esprit d'équipe, les normes qui régissent le comportement des individus.

En troisième lieu vient le système gestionnaire, c'est-à-dire les politiques et pratiques de rémunération, de formation, de promotion, de discipline, d'évaluation du rendement; le système gestionnaire comprend également la planification, la coordination et le contrôle du travail, le contrôle des coûts et de la qualité, etc.

4. La situation nouvelle qu'on veut créer

Si tout le monde est d'accord pour dire que le but de ces changements est d'augmenter la qualité de la vie au travail, il n'en est pas de même, lorsqu'il s'agit de décrire exactement la situation qui devrait exister pour qu'on puisse parler de haute qualité de la vie au travail. Certains insistent sur la nature même du travail, par exemple un travail intéressant et varié. D'autres insistent surtout sur le contexte physique: propreté, absence de bruit, de froid, de danger. D'autres font intervenir le salaire, les avantages sociaux, la couleur des murs, le caractère du patron, la grandeur du terrain de stationnement, le droit d'aller en appel contre les décisions de la gérance, le droit de ne pas travailler pendant les fins de semaine, etc.

Ici encore, il est nécessaire, pour y voir clair, de regrouper tous ces éléments en un certain nombre de catégories. Les catégories que je propose sont au nombre de quatre:

- A. Il y a d'abord le travail lui-même, qui devrait comprendre les dimensions ou caractéristiques suivantes: complexité suffisante, variété, autonomie, responsabilité, importance, rétroaction, rythme et effort raisonnables.
- B. En deuxième lieu vient le contexte physique dans lequel s'accomplit le travail. On retrouve ici des points comme santé et sécurité; ordre et propreté; éclairage et ventilation; un niveau raisonnable de bruit, de froid (et même d'odeurs); salles de repos, cafétéria, vestiaires.
- C. La troisième catégorie comprend le contexte social. Cela veut dire avoir des patrons compétents et compréhensifs, ainsi que des collègues agréables et prêts à rendre service. Cela veut dire, également, vivre dans un milieu exempt de dispute, de conflit perpétuel, de méfiance, d'hostilité.
- d. Finalement, il y a une quatrième catégorie que j'appellerais le contexte organisationnel, parce qu'il dépasse de beaucoup les limites géographiques et la juridiction du département dans lequel l'employé travaille. Pour que le contexte organisationnel comporte ou favorise une grande qualité de vie au travail, il devrait inclure les éléments suivants: des possibilités de formation et d'avancement, une rémunération juste et suffisante, des avantages sociaux adéquats, une certaine sécurité d'emploi, un système impartial d'évalua-

tion du rendement, des communications suffisantes entre les niveaux hiérarchiques, des plans de carrière qui permettent à l'employé de prévoir son cheminement éventuel, des programmes de placement sélectif pour les handicapés ou les travailleurs âgés, etc.

5. L'objectif ultime qu'on veut atteindre

Certains auteurs présentent comme seul objectif ultime la satisfaction et l'épanouissement des travailleurs. D'autres vont un peu plus loin et laissent entendre (mais sans trop insister) que l'organisation pourrait peut-être y gagner quelque chose elle aussi, à savoir un accroissement de la productivité.

Mon opinion sur ce point est qu'il ne faut pas hésiter à poser deux objectifs d'égale importance: la satisfaction des employés et l'efficacité de l'entreprise. Je ne crois pas qu'il soit utile de chercher à établir une priorité entre ces deux objectifs et je ne crois pas que les chefs d'entreprises (et même les chefs syndicaux) devraient avoir peur ou avoir honte d'affirmer qu'ils sont préoccupés par l'efficacité de l'organisation. Il faut noter cependant que l'accroissement de l'efficacité n'implique pas nécessairement un accroissement de la vitesse des machines ou un rythme de travail plus rapide. Une meilleure qualité, une baisse du taux d'absentéisme et du taux de roulement, une amélioration du climat social, une diminution du nombre de plaintes et de griefs, un intérêt accru pour l'entreprise, une meilleure utilisation des matières premières et de l'équipement: voilà autant de résultats qui ont été obtenus par divers *projets QVT* et qui n'impliquent certainement pas un retour vers le travail forcé des années 30!

Pour conclure, je vous donne ma définition de la *chose-QVT*, définition qui englobe les cinq éléments couverts jusqu'ici: la qualité de la vie au travail, c'est l'application concrète d'une philosophie humaniste (1^{er} élément), par l'introduction de méthodes participatives (2^e élément), visant à modifier un ou plusieurs aspects du milieu de travail (3^e élément), afin de créer une situation nouvelle (4^e élément), plus favorable à la satisfaction des employés et à l'efficacité de l'entreprise (5^e élément).

Index des auteurs et des matières

Septembre 1982 à juin 1983

(Les chiffres indiquent les pages)

A. Table des auteurs

ALLEN, Patrick	Actualités	73, 175, 273, 375, 474, 571, 668, 766
ANGERS, Fr.-Albert	L'Action nationale et Minville	397
BAILLARGEON, Jean	Le communautarisme, vous connaissez?	769
	Mouvement étudiant et remise en question	811
BEAUPRÉ, Viateur	Insomnie syndicale	643
	Les téléromans au Québec	760
BEAUREGARD, Christiane	Condition féminine: impasse et perspective	806
BERGERON, Jean-Louis	La qualité de vie au travail	(voir juin 1983)
BLANCHARD, René	La décision de la Cour Suprême	483
	Le masochisme québécois	99
	L'affaire Ryan	156
	Qui gâte les chances de la jeunesse?	781
BOUCHER, Paul-André	Tricofil, une leçon de dignité	(voir juin 1983)
BOUTET, Odina	La fin du Parti libéral	554
BOUVIER, Émile	Le choix d'une société	(voir juin 1983)
BROCHU, Michel	Valeur intrinsèque de l'indépendance	291
	L'artichaut	758
CHOUNARD, Jean-Y.	Contraintes de la double légitimité	166
COLLIN, Claude	Dernier livre d'André Dagenais	564
CÔTÉ, Marcel		
DORÉ, Paul	La Caisse pop. de Coaticook	150
DUCHARME, Marie-Noëlle	Situation des jeunes au Québec	793

DUHAMEL, Roger	Québec à Washington	27
	La méprise de M. Ryan	109
	Israéliens, Palestiniens et Libanais	143
	Les juges dans la fosse aux lions	203
	Politiques étrangères équivoques	265
	Le Canada en Amérique centrale	295
	Par mon hublot	359, 419, 601
	Le Tiers-mondisme	457
	Espionnage et renseignement	529
	Heureux qui comme Ulysse	659
	La souris et l'éléphant	731
DUMAS, François	Échec de la réforme en éducation	9
ÉTATS FINANCIERS	L'Action nationale et la Fondation Minville	89, 767
GAGNON, Jacques	Manuels d'introd. à la politique	67
GENEST, Jean	La nourriture des humains	43, 115
	Impact d'une décision	89
	Le socialisme au Québec	211
	Intellectuels irresponsables	286
	Mon village	305
	50 ans d'Action nationale	387
	Impérialisme d'Ottawa	675
	Une société nouvelle	(juin 1983)
GIROUX, J.-B.	Les suites du référendum	241
	Le commando libérateur	542
GRENIER, Paul	Achat-Québec	59
	Suggestion aux députés	623
HAMEL, Paul	La plus grande richesse du Québec	851
LAFLAMME, Marcel	Québec et le défi israélien	125
	Visage coopératif de l'Estrie	225
	Coop. d'habitation en Estrie	339
	Dimension spirituelle du projet québécois	464
	Projet: un Québec coopératif	579
	L'économie ouvrière israélienne	717
	Démocratie industrielle au Québec	(voir juin 1983)
LEMIEUX, François	État de la jeunesse: précaire	103
	Les jeunes et les autres générations	834
MONIÈRE, Denis	Québec fait-il encore partie du Canada?	487
MORENCY, Julie	Solidarité communautaire	827
MORIN, Bernard	Jeunesse et nationalisme québécois	786
	Le Sommet québécois de la jeunesse	846
MORIN, Claude	Le 5 novembre 1981	425
MORIN, Jacq.-Yvan	Rencontre à Radio-Québec	511

MORNEAU, François	Capital et question nationale	630
	Les femmes et les affaires	325
	Enjeu des sciences sociales	742
NADEAU, Pierre	Rencontre à Radio-Québec	511
PONCELET, Léo	Démantèlement du réseau universit.	37
PRÉVOST, Paul	Petites et moyennes organisations	683
RHÉAUME, Gilles	Avoir le courage du verbe	3
	Loi 101 et jugement	195
	Revenons à Minville	393
	Il y a 145 ans, les Patriotes	713
RIOUX, Albert	En souvenir de Mgr Ch.-E. Parent	71
ROBILLARD, Jean-D.	Antécédents d'Alliance-Québec	21
	Ottawa, source de tracas	159
	La farce du bilinguisme	253
	Grand jeu du bilinguisme	365
	La fonction publique	445
	Rapport du Commissaire	611
	Qui sont les racistes?	699
ROCHEFORT, J.-Claude	Échec de la réforme en éducation	9
ROY, José	Système d'éducation au Québec	838
ROY, Léonard	Édouard Montpetit et le régionalisme	409
TARRAB, Gilbert	La participation: la perception des gens d'affaires	(juin 1983)
TREMBLAY, Michel	Jeunesse et syndicalisme	821
TREPANIER, Pierre	Le pouvoir en Acadie	738
VENNE, Pascal	Conséquences politiques de la crise	536
ST-JACQUES-VIEL, Claude	Économie québécoise: au seuil d'un virage	800

B. Table des matières

Acadiens	361
Achat-Québec	59
Action nationale (bilan)	89, 387, 780
Agriculture	475
Agropur	474
Amérique centrale	295
Azèques	181
Alimentation	43, 115, 230
Alliance-Québec	21, 671
André	52
Anglophones	21, 78, 265, 281, 425, 605, 671

Associated Press	311
Association France-Presse	309
Assurance	228, 475
Autogestion (voir juin 83)	219
Bilinguisme	253, 365, 425
Bombardier	74, 378, 474
Bunge	52
Caisse populaire	150, 175
Canada	81, 279
Canadian Press	663
Capitalisme (voir juin 83)	581, 630
Cargill	46
Cartier, G.-É.	376
Céréales	43
Chaput-Rolland, Solange	80
Chômage	105, 623, 793
Coaticook (caisse pop.)	150
Cogestion (voir juin 83)	587
Colonisation	64, 625
Commissaire aux langues	611
Communautarisme (voir mai 83)	769
Communication	3, 305
Confédération	487, 631
Conscription	268
Conseil de planification (CPDQ)	409
Conseil des Arts	38
Constitution	425, 487
Continente	50
Coopération	131, 225, 339, 579
Cour Suprême	433, 483
Cuba	300
Dagenais, André	564
Décentralisation	409, 776
Démocratie	41
Démocratie industrielle	(voir juin 83)
Deschênes, Juge	195, 203
Drogue	104
École	10
Économie	(Israël) 136, (Québec) 800
Éducation	9, 838
Éducation coop.	237
Élèves	9
Estrie	225, 339
État	211, 537
États-Unis	27
Évêques	479, 571
Fédéralisme	75, 80
Féminisme	325, 806
Fonction publique	445
Fondation Minville (bilan)	90

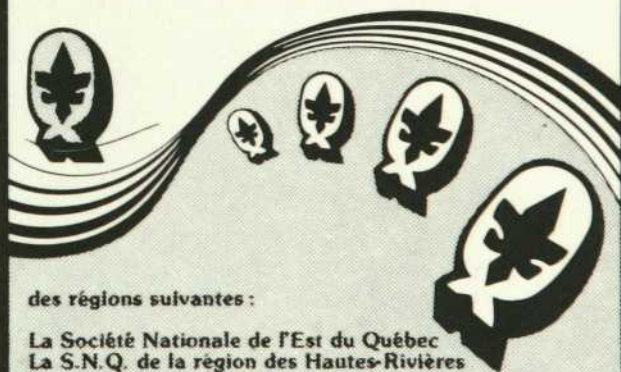
Gaz naturel	380
Gibraltar	33
Grégoire, Mgr	479
Guinée	457
Habitation	73, 233, 339
Hébert, Jacques	573
H.E.C.	189
Humbleton, Hugh	529
Hydro-Québec	75, 375, 663
Indépendance	291, 837
Intellectuels	285
Israël	125, 143
Japon	277, 377
Jeunesse (voir mai 83)	103, 179, 572, 781
Langue	159
Liban	143
Logement	73, 233, 339
Loi 101	195, 203, 273, 419
Maisons du Québec	511
Malouines	30
Manuels	67
Marxisme	211
Masochisme	99
Mexico	181
Minville, Esdras	387, 393, 397
Montpetit, Édouard	276, 409
Minist. des Aff. intergouvern.	511
Morin, Claude	75
Mouvement étudiant	767, 811
Multinationales	43, 115, 305
Nationalisme	96, 191, 604, 630, 769, 786
Nicaragua	297
Ordinateurs	477
Ottawa	159, 607
Palestiniens	143
Parent, Mgr C.-E.	71
Parizeau, Jacques	665
Parti à Ottawa	542
Parti libéral	554
Participation	voir juin 1983
Patriotes	664
Patronat	633
Pédro-Québec	672
Pitfield, Michael	282
P.M.E.	65
Population	75
Professeur	9

Québec	424, 487, 663
Québec-Ottawa	166, 184, 278, 487, 542, 574, 629
Racisme	184, 269
Référendum	241, 436
Reuter	308
Rouleau, Alfred	175
Ryan, Claude	85, 109, 156
Salvador	34
Savard, F.-A.	188
Sciences	39, 77
Science politique	67
Social-démocratie	(juin 83) 583
Socialisme	211, 581
Solidarité	772, 834
Suicide	126, 593, 643, 664, 821
Technologie	77, 803, 840
Telbec	576
Tricofil	voir juin 1983
Trudeau, P.E.	492, 659, 665, 668
United Press	313
Université	37, 178
URSS	117
Véto, droit de	428, 483
Vietnam	284

*Nous souscrivons avec fierté
à l'Action Nationale*

LA SOCIÉTÉ SECOURS MUTUELS
QUÉBÉCOISE

UNE INSTITUTION D'ASSURANCE-VIE
AUX SERVICES EXCLUSIFS DES MEMBRES
DES SOCIÉTÉS NATIONALES DES QUÉBÉCOIS



des régions suivantes :

- La Société Nationale de l'Est du Québec
- La S.N.Q. de la région des Hautes-Rivières
- La S.N.Q. de la région de l'Outaouais
- La S.N.Q. de la région Saguenay Lac St-Jean
- La S.N.Q. de la région de l'Amiante
- La S.N.Q. de la région Richelieu St-Laurent
- La S.N.Q. de la région Richelieu-Yamaska

**De concert
avec la**

vie

Parce qu'elle est consciente de vos obligations qui évoluent sans cesse au rythme de la vie, La Solidarité, Compagnie d'assurance sur la vie, met sur pied de nouveaux programmes d'assurance dans le but de vous offrir des services toujours mieux adaptés à vos besoins. L'innovation à La Solidarité ne profite qu'à vous!

La Solidarité

Compagnie d'assurance sur la vie



Siège social: Québec

**Agences: Amos, Beauceville, Charlesbourg,
Chicoutimi, Laval-des-Rapides, Longueuil,
Montréal, Québec, Rimouski, Sainte-Foy,
Sherbrooke, Trois-Rivières.**

DU GROUPE SOLIDARITÉ·UNIQUE