

Cahiers du CRISES

Collection Études théoriques

No ET9306

Usine Grande-Baie: ou "La grande illusion"

par

Paul-André Lapointe

(Département des relations industrielles)

UQAH

Université Laval

Université du Québec à Hull

Université du Québec à Montréal

Université du Québec à Rimouski

1993

Cahiers du CRISES – Collection Études théoriques
No ET9306
«**Usine Grande-Baie: ou "La grande illusion"**»
Paul-André Lapointe

ISBN : 2-89605-018-3

Dépôt légal : 1993

RESUME

Première d'une nouvelle génération d'usines de production d'aluminium au Québec, l'usine Grande-Baie de l'Alcan au Saguenay, mise en opération à l'aube des années quatre-vingt, illustre remarquablement la "southern strategy". Implantée dans une région fortement syndiquée, la direction de l'usine Grande-Baie adopte une stratégie de substitution à l'égard du syndicalisme, notamment en payant des salaires supérieurs à ceux des usines syndiquées, en ayant procédé à une sélection rigoureuse de la main-d'oeuvre et en se réclamant des nouveaux modes de gestion et d'organisation du travail. L'étude en profondeur de la gestion et de l'organisation du travail révèle un écart énorme entre le discours de la direction et ses pratiques concrètes. Élimination du syndicalisme, d'une part, et accroissement du contrôle de la direction ainsi que déqualification, d'autre part, composent un modèle de travail original qui se veut une réponse à la crise du rapport salarial fordiste.

Cette monographie a été réalisée dans le cadre de notre thèse de doctorat (Le rapport salarial, l'automatisation et la crise dans la production de l'aluminium Étude comparative: Québec. Canada. Etats-Unis et France. Université du Québec à Montréal, Département de sociologie, décembre 1991). Pour en savoir plus long sur la méthodologie et sur la problématique, nous prions le lecteur de bien vouloir s'y référer.

TABLE DES MATIERES

1. Le projet de la direction	1
2. La sélection de la main-d'oeuvre	5
3. L'organisation du travail	11
4. L'étude d'un changement organisationnel	16
5. Les différents statuts au sein de la main-d'oeuvre ouvrière	26
6. Conclusion	28

1. Le projet de la direction

Pouvant produire annuellement 171 000 tonnes de métal, l'usine Grande-Baie, mise en opération en 1981, est la première d'une nouvelle génération d'alumineries au Québec. Au coût d'environ un demi milliard de dollars, sa construction s'est échelonnée entre 1977 et 1982. Elle comprend trois séries d'électrolyse dont l'une a été mise en opération au début de 1981 et les autres en 1983. Elle exploite des cuves, pré-cuites à alimentation centrale, dotées d'une intensité de 170 000 ampères. Outre trois séries d'électrolyse, l'usine Grande-Baie regroupe un centre de coulée, un atelier de fabrication des anodes et un centre de réfection des cuves.

Comparée à la grande concentration ouvrière de Jonquière, c'est une usine de dimension moyenne. Au total, elle compte en effet un peu plus de 600 personnes. Comme l'indiquent les chiffres qui apparaissent au tableau I de la page suivante, dès que l'usine eut atteint son plein régime de production en 1984, la main-d'oeuvre a par la suite peu fluctué.

Tableau I

Evolution de la main-d'oeuvre totale,
Usine Grande-Baie, 1980-1988.

Année	Electrolyse	Coulée	Total
1980	119		119
1981	367		367
1982	422	10	432
1983	432	42	474
1984	545	72	617
1985	544	68	612
1986	534	66	600
1987	528	74	602
1988	537	86	623

1 Comprend les ouvriers et les cadres.

2 Comprend aussi la main-d'oeuvre de l'atelier des anodes et du centre de réfection des cuves.

Source: SECAL, Rapport annuel aux employés, 1982, 1984 et 1988.

Mais ce qui distingue l'usine Grande-Baie, ce sont son mode de gestion et la configuration particulière du rapport salarial qui la caractérise. Ses concepteurs ont voulu en faire un "modèle pour l'avenir"¹ et sa mise en opération a été soulignée comme "l'ouverture d'une fenêtre sur le XXI^e siècle"². Avec cette usine, les dirigeants de l'Alcan ont voulu mettre de l'avant une autre solution à la crise du travail qui avait sévi dans ses usines syndiquées au cours des années soixante-dix. Mais ils explorent, cette fois-ci, un versant anti syndical dont le président de SECAL pendant les années soixante-dix, Roger Phillips, s'était fait le champion lors d'une conférence prononcée devant les membres de la Chambre de commerce de Montréal, à la fin de janvier 1980. Un journaliste rapporte ainsi les propos tenus à cette occasion par le président de SECAL:

De l'avis de M. Phillips, les travailleurs les mieux nantis de notre société peuvent se permettre de recourir facilement à la grève sans pour autant subir les conséquences d'une perte financière ponctuelle. Quant au patronat, "contrairement à la théorie classique des relations de travail, explique-t-il, il est de plus en plus prêt à subir les coûts d'une grève, plutôt que de se plier à des exigences syndicales qui minent son droit de gérance ou qui comportent des conséquences néfastes à long terme".

Aussi, le nombre de conflits de travail qui se sont soldés par des grèves ou des lock-out est-il élevé.

Toujours selon M. Phillips, les nombreux affrontements de la dernière décennie ont démontré la nécessité d'une plus grande démocratie syndicale et de nouvelles techniques de gestion.

Il recommande l'adoption de divers mécanismes, telles la tenue d'un scrutin secret sur les offres de règlement, après une période de réflexion comme l'a imposée la loi 62, la reconsidération des mandats accordés aux syndicats et la surveillance des scrutins par un tiers.

M. Phillips dit aussi que les syndicats, comme les patrons, devrait se mettre à l'écoute des préoccupations des travailleurs. Il précise que les dirigeants syndicaux doivent penser à leurs membres avant de s'attarder à leurs propres préoccupations politiques.

L'employeur, de son côté, devrait revoir en profondeur sa philosophie, en ce qui a trait à la gestion du personnel. "Etant donné, souligne-t-il, que de plus en plus les revendications porteront sur le respect de l'intégrité du travailleur en tant qu'individu, le patronat devra répondre aux aspirations des travailleurs pour un mieux-être non seulement économique, mais individuel."

M. Phillips conclut en déclarant qu'il serait illusoire de croire que travailleurs, syndicats, entrepreneurs et gouvernements pourront se concerter sur les objectifs globaux que la société québécoise poursuivra, au cours des années quatre-vingts (sic). Il appartient à chacun de tirer leçon de la dernière décennie.³

¹ Alcan, Alcan au Québec, octobre 1981, 28.

² Déclaration de J.J. Rich, alors président de SECAL, lors de l'inauguration officielle de l'usine Grande-Baie, Le Lingot, septembre 1981, 9.

³ "Les syndicats, comme les patrons, devraient se mettre à l'écoute des travailleurs", M. Roger Phillips, Le Journal de Québec au Saguenay-Lac-St-Jean, 30 janvier 1980.

Le modèle de travail implanté à l'usine Grande-Baie témoigne de façon éloquente des leçons que les dirigeants de l'Alcan ont retenues de la dernière décennie.

Non syndiquée, l'usine Grande-Baie se propose, de par son modèle de gestion des ressources humaines, de dépasser les traditionnels affrontements entre patrons et syndicats. Grâce à une communication ouverte, constante et directe entre la direction et ses employés, il n'est plus nécessaire d'avoir d'intermédiaire syndical, croit-on. La présence de cet intermédiaire est d'autant plus injustifiée que l'on espère éliminer les différends à leurs sources mêmes. Et si jamais, il en survenait, la direction met en place des mécanismes pour les régler rapidement par un dialogue direct entre les personnes concernées. Cette philosophie de gestion est résumée dans le paragraphe suivant, extrait du Manuel de l'employé qui remplace, pourrait-on dire, la convention collective:

La gestion des ressources humaines à l'Usine Grande-Baie est basée sur la confiance, le respect et la compréhension mutuelle; nous favorisons le dialogue et encourageons la solution des problèmes au niveau du supérieur immédiat. En développant ce mode de gestion, nous avons tenu compte à la fois des aspirations légitimes des employés et des objectifs de l'Usine.⁴

Sur la base d'une technologie de pointe, permettant une certaine amélioration des conditions de travail, l'usine Grande-Baie est censée offrir un travail intéressant, diversifié et susceptible de répondre aux attentes d'ouvriers parmi les plus qualifiés. Celui, qui était président de SECAL au moment de l'inauguration officielle de l'usine, JJ. Rich, s'exprime ainsi:

Ces applications technologiques avancées, [...], permettent d'améliorer de façon très appréciable les conditions de travail et elles ont un impact positif sur l'enrichissement des tâches. Ceci revêt une importance primordiale à nos yeux. La fin du XXI^{ème} siècle voit l'avènement d'une nouvelle génération de travailleurs qui ont bénéficié d'une scolarisation avancée et qui cherchent des défis et des satisfactions psychologiques, en plus d'une rémunération matérielle.⁵

Et la journaliste, qui rapporte les propos du président de SECAL, poursuit en ces termes:

Ainsi, d'après M. Rich, c'est l'enrichissement des tâches, une polyvalence accrue des travailleurs, la possibilité du perfectionnement professionnel et la

⁴ Alcan, Usine Grande-Baie,, sans date, 3.

⁵ cité dans , 16 septembre 1981, 9.

reconnaissance de la participation de chacun à l'effort collectif qui inspirent l'organisation du travail à Grande-Baie.⁶

Dans une brochure sur la présence de l'Alcan au Québec, on ajoute qu'à l'usine Grande-Baie "l'organisation du travail, fondée sur la coopération et la polyvalence, s'inspire des théories les plus d'avant-garde"⁷.

Enfin, pour bien illustrer ce nouveau modèle de gestion et d'organisation du travail, toutes les distinctions hiérarchiques ont été abolies. À l'usine Grande-Baie, que l'on soit cadre ou manoeuvre, directeur de l'usine ou opérateur de cellules, on porte tous un chapeau de la même couleur, on gare sa voiture sur le même stationnement, on mange à la même cafétéria et on utilise les mêmes vestiaires et les mêmes douches.

En somme, tous ces principes sont supposés créer un véritable sentiment d'appartenance à l'usine. Tous les employés, sans distinction de statut, sont considérés comme les membres d'une seule équipe en vue de l'accomplissement d'une mission pour lequel chacun est rémunéré selon sa contribution. Le directeur de l'usine l'exprime ainsi dans son mot de bienvenue que l'on retrouve dans le Manuel de l'employé:

Vous avez été sélectionnés parmi plusieurs candidats pour faire partie d'une équipe dynamique et efficace. En vous joignant à nous, vous avez librement décidé de participer à la réalisation de l'objectif de l'Usine: produire continuellement et à long terme un métal de la plus haute qualité, au plus bas coût possible, tout en maintenant des standards élevés de sécurité, d'hygiène et de protection de l'environnement. [...] Grâce à votre attitude, vos connaissances, vos aptitudes et votre sens du devoir, nous croyons que vous apporterez une contribution importante à notre organisation et que vous trouverez une grande satisfaction dans l'accomplissement de votre travail.

Nos normes et exigences sont élevées et nous comptons que vous les rencontrez en tout temps et exécutez votre tâche avec enthousiasme. En retour, nous vous offrons des conditions salariales et des avantages sociaux qui se comparent favorablement avec ceux des autres installations de Sécral au Saguenay. Le succès de l'Usine dépend largement de l'engagement et du professionnalisme de chacun de vous. Je vous remercie à l'avance de votre contribution.⁸

⁶ *ibid.*, 9.

⁷ Alcan., octobre 1981, 28.

⁸ Alcan, Usine Grande-Baie., 3.

Voilà quelques-uns des ingrédients de "la formule Alcan pour contourner les syndicats"⁹. Nous aurons l'occasion d'en découvrir d'autres dans les pages qui vont suivre. Toujours est-il que cette formule a assez bien fonctionné jusqu'ici, car malgré les tentatives d'organisation syndicale, bien que la dernière actuellement en cours ait de grandes chances de succès, l'usine demeure encore une forteresse anti syndicale. Est-ce parce que "les employés veulent qu'on les laisse en paix", comme l'a déjà déclaré un haut dirigeant de l'Alcan et qui se demandait par la même occasion si les employés de l'usine Grande-Baie "[avaient] vraiment besoin d'un syndicat, comme ce fut le cas dans le passé"¹⁰ ?

Voilà donc ainsi présenté le projet de l'usine, tel que conçu et énoncé par ses dirigeants. Mais, qu'en est-il au juste? Quel est l'écart entre le projet et sa concrétisation, entre le discours et la réalité, entre les principes et leurs applications concrètes, en un mot, entre le symbolique et le réel? L'usine Grande-Baie représente-elle un pas vers la libération du travail ou ne constitue-t-elle qu'une nouvelle forme de domination du travail?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous procéderons à l'étude de quatre dimensions fondamentales du rapport salarial à l'usine Grande-Baie. Il sera question dans les prochains paragraphes de la sélection de la main-d'oeuvre, de l'organisation du travail, d'un changement organisationnel et des différents statuts d'emploi.

2. La sélection de la main-d'oeuvre.

Parmi les conditions de succès du modèle de gestion des ressources humaines à l'usine Grande-Baie, le recrutement et la sélection du personnel occupent une place fondamentale. Le surintendant du personnel à l'usine l'explique d'ailleurs en ces termes:

Le recrutement à tous les niveaux de l'organisation d'employés qui répondent aux exigences essentielles au maintien et au développement du modèle organisationnel

est un facteur clé de succès. [...] [car], si on fait des erreurs, il faut vivre longtemps avec leurs conséquences.¹¹

⁹ Traduction du titre d'un reportage sur l'usine Grande-Baie, "Alcan's Formula for Beating the Unions: New Plant Remained Unorganized", 70, 6, July 6, 1981, 8.

¹⁰ Gilles Chevalier, alors directeur de SECAL, cité dans , 26/09/83, 20.

¹¹ Guy Delisle, surintendant, Service du personnel, Usine Grande-Baie, SECAL, dans Michel BROSSARD, (dir.), 18ième Colloque Relations

Le taux de sélection, soit le nombre de candidats embauchés par rapport au nombre de candidatures posées, indique très clairement que le recrutement a été très serré. En effet, pour l'embauche de 277 candidats, afin de mettre en opération la première phase de l'usine, en 1981, la direction a étudié plus de 20 000 candidatures¹². Les gens étaient vraiment triés sur le volet, car il n'y avait qu'un candidat sur soixante-dix qui était embauché. Les candidats embauchés devaient donc correspondre à des critères difficiles à rencontrer et très soigneusement définis par la compagnie. Le processus de sélection comportait plusieurs étapes et les candidats devaient même se soumettre à un test psychologique¹³.

Mais quel genre de candidats a-t-on retenu? Est-ce, comme le proclame la direction de l'entreprise ainsi qu'on l'a vu plus haut, une nouvelle génération de travailleurs plus scolarisés et recherchant dans leur travail des satisfactions tant psychologiques que matérielles? Est-ce, comme le soutient un autre dirigeant de SECAL, "des employés plus jeunes et mieux éduqués, [qui] font un meilleur travail lorsqu'on leur concède plus de responsabilités,... [qui] savent ce qui est bien, ce qui est mal [et qui] connaissent bien leur travail"¹⁴?

Pour tirer la chose au clair, attardons-nous à certaines caractéristiques du premier contingent d'ouvriers embauchés à l'usine Grande-Baie. Pour ce faire, nous procéderons à l'étude de la liste des ouvriers embauchés, entre avril 1980 et janvier 1982, pour la mise en opération de la première phase de l'usine. Sur cette liste, on retrouve les informations suivantes: le nom du candidat

Industrielles. Université de Montréal.

1987, Montréal, Publication annuelle de l'École de Relations Industrielles, Université de Montréal, 1988, 47 et 59.

¹² Témoignage de Michel Boudreault, alors surintendant du personnel à l'usine Grande-Baie, ECTGB, 26 octobre 1982, Volume 2, 192.

¹³ *ibid*, 193 et 203-204.

¹⁴ Gilles Chevalier, alors directeur de SECAL., 26/09/83, 20.

embauché, son numéro de matricule, sa date d'entrée en fonction, son employeur précédent, son occupation précédente, son lieu de résidence et son occupation actuelle à l'usine Grande-Baie¹⁵. On compte sur cette liste 260 des 274 candidats embauchés comme ouvriers à la production ou ouvriers de métier, pour le démarrage de la première phase¹⁶.

Dans l'analyse de la liste des premiers ouvriers embauchés à l'usine Grande-Baie, nous nous pencherons sur quatre aspects: 1) l'importance relative des ouvriers de métier et des ouvriers à la production; 2) l'importance relative de ceux qui proviennent des autres usines de l'Alcan; 3) l'employeur précédent des candidats embauchés selon qu'ils occupent un emploi de métier ou non à l'usine Grande-Baie et 4) l'occupation précédente de ceux qui deviendront des ouvriers de production à Grande-Baie.

Sur un total de 260 candidats embauchés entre avril 1980 et janvier 1982, on compte 159 ouvriers à la production et 101 ouvriers de métier. Les premiers constituent 61,2% du total des embauches, alors que les autres en représentent 39,8%. La proportion des ouvriers de métier est très élevée par rapport aux ouvriers de la production. Il faudrait toutefois ne pas sauter à des conclusions hâtives concernant la qualification générale du travail. Car, tous les ouvriers de métier nécessaires à l'opération des trois phases de l'usine ont été engagés pour le démarrage de la première phase. On pourra mieux apprécier la valeur du rapport des ouvriers de métier à la main-d'oeuvre totale à l'occasion de l'étude de la composition actuelle de la main-d'oeuvre; ce que nous ferons plus bas.

A l'usine Grande-Baie, la direction a soigneusement évité d'embaucher des ouvriers en provenance des autres usines du groupe Alcan. En effet, seulement 24 candidats embauchés sur un total de 260, soit 9,2%, provenaient des usines de SECAL. Parmi ceux-ci, il y avait 18 ouvriers de

¹⁵ Liste déposée par le témoin Michel Boudreault, alors surintendant du personnel à l'usine Grande-Baie, ECTGB, 26/10/82, pièce justificative R-6.

¹⁶ A la liste de l'ensemble des candidats embauchés pour la première phase, qui sont au nombre de 274, il manque une page. C'est pour cela que l'analyse porte sur 260 candidats embauchés.

métiers et seulement 6 ouvriers à la production. Parmi ces derniers, il n'y en avait que trois à avoir déjà travaillé dans des salles de cuves, en l'occurrence celles de l'usine Arvida. Au total donc, seulement trois candidats sur les 159 ouvriers à la production embauchés pour la première phase, soit 1,9%, étaient des ouvriers syndiqués qui avaient travaillé jusque-là dans les anciennes salles de cuves de la compagnie. Est-ce là le fruit d'une stratégie planifiée pour éviter cette catégorie d'ouvriers? Nous en reparlerons plus bas. Ajoutons pour le moment, que la direction a par contre choisi 47 de ses 156 cadres embauchés à l'usine Grande-Baie ¹⁷ soit 30%, parmi les cadres de l'usine Arvida. Les stratégies de recrutement, parmi la main-d'oeuvre des anciennes usines, sont très différentes selon les catégories d'emploi.

Cela se vérifie également lorsque l'on compare les ouvriers de métier et les ouvriers à la production, selon la taille de l'entreprise où ils travaillaient antérieurement et selon leur occupation précédente. Comme on peut le voir au tableau II de la page suivante, la grande majorité des ouvriers de métier, soit 72,3% ou 73 sur 101, proviennent de la grande entreprise syndiquée. Presque tous, sauf quelques exceptions, soit trois étudiants, travaillaient déjà dans leur métier avant d'entrer à l'usine Grande-Baie. Par contre, la situation est tout à fait différente au niveau des ouvriers de la production. La plupart d'entre eux, soit 68,8% ou 109 sur 159, proviennent des petites et moyennes entreprises, là où la syndicalisation est très faible. Parmi ceux qui travaillaient auparavant pour de grandes entreprises, la moitié était à l'emploi de compagnies forestières et exerçait leurs activités en forêt.

L'analyse des ouvriers de la production, selon leur occupation précédente, est très révélatrice sur leur expérience de travail et, pourrait-on même ajouter, sur leur qualification. Au tableau III apparaissant plus bas, il est possible de constater que la presque totalité des ouvriers à la

¹⁷ Témoignage de J.L. Toupin, alors directeur de l'Usine Grande-Baie, ECTGB, le 17/12/82, vol. 8, 547

Tableau II
Ouvriers de métier
embauchés à l'usine Grande-Baie,
entre avril 1980 et janvier 1982,
selon l'employeur précédent.

SECAL-Alcan	18
Iron Ore Company	13
Québec Cartier Mining	11
Priée	7
Sidbec-Normines	5
Johns Manville	4
WabushMine	3
Industries Couture	4
Consol Bathurst	2
Rayonnier	2
Dupont Canada	2
Postes Canada	1
Papeterie Reed	1
Sous-total	73
Nombre total d'ouvriers de métiers embauchés entre avril 1980 et janvier 1982	101

Source: ECTGB, pièce justificative R-6.

production occupaient auparavant des emplois de type peu qualifié comme bûcheron, camionneur, commis/livreur/vendeur, ouvrier à la production, opérateur de véhicules industriels ou comme journalier sans qualification dans les services, la construction ou les garages. Seulement une poignée d'entre eux, classés dans la catégorie "divers", accomplissaient un travail plutôt qualifié comme technicien, arpenteur, professeur ou conseiller en main-d'oeuvre. Mentionnons enfin qu'on a engagé aucun étudiant et aucun chômeur, à l'exception d'une femme sans emploi embauchée pour opérer un pont roulant.

En somme, sur la base des données, ci-haut présentées, on peut déduire quelques

Tableau III

Répartition des ouvriers à la production
embauchés à l'usine Grande-Baie,
entre avril 1980 et janvier 1982,
selon leur occupation précédente et
leur secteur de travail.

Occupation précédente	Secteur de travail							
	Electrolyse		Anodes		Services		TOTAL	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Travailleurs de la forêt	21	22,8	10	20,4	0	0,0	31	19,5
Ouvriers à la production	11	12,0	2	4,1	2	11,1	15	9,4
Chauffeurs/camionneurs	13	14,1	8	16,3	2	11,1	23	14,5
Opérateurs de véhicules industriels et de machines lourdes	11	12,0	3	6,1	0	0	14	8,8
Journaliers. service et commerce	8	8,7	2	4,1	0	0	10	6,3
commis/livreur/vendeur	13	14,1	9	18,3	7	38,8	29	18,2
Restauration	1	1,1	2	4,1	1	5,6	4	2,5
Construction	6	6,5	4	8,2	1	5,6	11	6,9
Gérant et contremaîtres	3	3,3	4	8,2	4	22,2	11	6,9
Garages	1	1,1	0	0,0	1	5,6	2	1,3
Divers	4	4,3	5	10,2	0	0,0	9	5,7
TOTAL	92	100,0	49	100,0	18	100,0	159	100,0

Source: ECTGB, pièce justificative R-6.

caractéristiques fondamentales s'appliquant aux candidats embauchés comme ouvriers à la production. Ceux-ci possèdent pour la plupart une expérience de travail physiquement exigeant; ils avaient des habitudes de travail solitaire en forêt ou comme camionneur et livreur; ils travaillaient dans des petites entreprises, dans des secteurs faiblement syndiqués, à bas salaires et où les avantages sociaux étaient presque inexistantes. Etant donné leur secteur d'emploi, leur travail était plutôt de nature saisonnière et ils connaissaient, en conséquence, de longues périodes de chômage durant l'année. Nous pouvons même ajouter qu'ils possédaient une éducation plutôt faible. Ces caractéristiques sont confirmées par quelques témoignages retrouvés dans les journaux. C'est ainsi

que deux travailleurs interrogés par un journaliste de la région décrivent ainsi la clientèle recherchée par la direction de l'usine Grande-Baie:

Alcan semblait à l'époque plus enclin à embaucher des gens moins instruits (quelques-uns ne savaient ni lire et écrire) et à la recherche d'un job à l'année, chose que la plupart n'avait jamais encore connue.¹⁸

En visite dans la région du Saguenay au cours de l'été 1989, un journaliste décrit de cette façon l'ouvrier de l'usine Grande-Baie qu'il a rencontré:

Robert Jean a 44 ans, il élève sa petite famille - il a deux enfants - dans un gros bungalow accroché à flanc de colline à La Baie, dans un quartier neuf qui a poussé en même temps que la nouvelle aluminerie d'Alcan, en 1979.

[...]

Gaspésien d'origine, livreur pour une boulangerie avant d'entrer à l'Alcan, Robert Jean, lui, persiste à dire qu' "on est bien traité à La Baie" ...¹⁹

Cela concorde aussi avec les entrevues réalisées au cours de la recherche²⁰, alors que certains témoins ont affirmé qu'il n'y avait aucune exigence du côté de la scolarité, lors de l'embauche à l'usine Grande-Baie.

De la sorte, les ouvriers de la production possèdent une expérience de travail et une qualification tout à fait opposées à celles que leur impute la direction dans son discours. Pourquoi en est-il ainsi? C'est ce que nous verrons plus bas en nous penchant sur la fonction du symbolique. Mais, auparavant, poursuivons avec l'étude de quelques-unes des autres dimensions fondamentales du modèle de travail à l'usine Grande-Baie.

3. L'organisation du travail.

A toutes les fois que la direction s'exprime au sujet de l'organisation du travail à l'usine Grande-Baie, elle insiste sur la polyvalence, la flexibilité et la qualification du travail de ses

¹⁸ Claude COTE, "Alcan à la Baie, les travailleurs en ont ras-le-bol", Le Quotidien, 5/08/88, 5.

¹⁹ Mario ROY, "Une 'job steady'...", La Presse, 23/08/89, B-1.

²⁰ Entrevue avec des ouvriers de l'usine Grande-Baie, le 8/08/89.

opérateurs. Est-ce vraiment le cas? C'est certes vrai au niveau des métiers, car il n'y a que trois étiers (si l'on exclut les mécaniciens de machines fixes), alors qu'on en compte une vingtaine à l'usine Arvida, notamment, en tenant compte des métiers comparables, comme nous l'avons fait au tableau XIX de notre thèse de doctorat. La situation est par contre quelque peu différente au niveau des tâches d'opération.

A ce dernier niveau, on compte quand même vingt-cinq occupations différentes, qui se répartissent ainsi selon les secteurs:

Électrolyse	= 4
Centre de fabrication des anodes	= 12
Services opérationnels	= 9
Total	= 2521

Ce qui est souvent mentionné pour attester de la polyvalence et de la flexibilité des tâches, c'est l'existence de seulement cinq niveaux de salaire à l'usine Grande-Baie²². Mais, en fait on confond ici niveaux de salaire et occupations, car, même dans les usines traditionnelles, le nombre de niveaux de salaire est de beaucoup inférieur au nombre de tâches. Ainsi, à l'usine Arvida, en incluant le centre de coulée, on dénombre, sur la base de la convention collective, 250 tâches et seulement 51 niveaux de salaire²³. Par contre, dans les métiers à l'usine Grande-Baie, bien qu'il n'y ait que trois métiers, on compte malgré tout six niveaux différents de salaire²⁴. Il faut donc éviter de confondre niveaux de salaire et occupations.

Mais, sur le plancher des salles de cuves, l'organisation et la qualification du travail correspondent-elles à ce qu'en disent les dirigeants de l'usine? Afin d'y voir plus clair, attardons-

²¹ Usine Grande-Baie, "Echelle de salaires - Tâches d'opération", le 8 février 1981. Selon le témoignage du surintendant à l'usine Grande-Baie, huit occupations auraient disparues en 1982 et il ne resteraient plus qu'une vingtaine. ECTGB, Volume 1, 26/10/82, 213-214.

²² G. Laffamme et G. Vallée, (1987), 129.

²³ CCT entre SNEAA et SEC AL, 1984, "Appendice E, Taux de salaires", (zone Arvida et zone de Coulée), 126-146.

²⁴ Usine Grande-Baie, "Echelle de salaires - Tâches de métiers", le 8 février 1981.

nous au tableau IV de l'organisation du travail dans les séries d'électrolyse. Concernant cette forme

Tableau IV
Organisation du travail
dans les séries d'électrolyse,
Usine Grande-Baie, 1981-mai 1988.

Occupations	Nombre	Niveau de salaire
Superviseur	1	Cadre
Superviseur-adjoint	1	Cadre
Opérateurs de cellules d'électrolyse	4	A
Changeurs d'anodes	4	B1
Siphonneurs	2	B1
Préposé. services aux cuves	1	C

1 Ces deux occupations sont en fait réunies sous la même occupation, celle de "préposé au centre d'électrolyse et de coulée".

Sources: Entrevues avec des ouvriers de l'usine Grande-Baie, 8/08/89 et 22/01/90; documentation d'usine; Usine Grande-Baie, "Echelle de salaires - Tâches d'opération", 8/02/81 et témoignage de Adrien Delisle, superviseur, série d'électrolyse, usine Grande-Baie, ECTGB, volume II, 27/10/82, 245-455 et volume III, 23/11/82,8-29.

d'organisation du travail, trois points vont retenir notre attention: 1) l'existence de la fonction de superviseur-adjoint et l'accès aux terminaux d'ordinateur; 2) les formes de polyvalence/rotation et 3) les possibilités de progression.

Dans les séries d'électrolyse le superviseur-adjoint, qui est considéré comme un cadre, remplit un rôle fondamental. Il est en fait responsable de la surveillance/contrôle du procédé et il intervient principalement sur tout ce qui concerne l'automatisation du procédé. Il vérifie l'état et la position des anodes changées au quart précédent. Il recueille les données inscrites sur les tableaux des cuves et les enregistre à l'ordinateur. Il mesure la quantité de métal à siphonner et l'inscrit sur

le tableau de la cuve. Enfin, c'est lui qui, en consultation avec le superviseur, décide des actions correctrices relatives à la régulation du procédé et les applique, le cas échéant, à partir des terminaux d'ordinateur.

Dans les cadres de ce type d'organisation, les opérateurs n'ont aucun accès aux terminaux d'ordinateur. Dans la mesure où, avec l'automatisation croissante du procédé, la régulation se fait toujours plus à partir des terminaux d'ordinateur, le fait de ne pouvoir y avoir accès se traduit par un appauvrissement de la fonction de la surveillance/contrôle et donc par une déqualification du travail. Par contre, à l'usine Arvida, les cuvistes ont accès aux terminaux d'ordinateur à partir desquels ils vont chercher des informations sur la condition des cuves et peuvent prendre des actions correctrices. On assiste donc à l'usine Grande-Baie à un renforcement de la ligne hiérarchique, où l'on y rencontre deux cadres par série et par quart, et à la concentration entre ses mains d'une bonne partie de la surveillance/contrôle qui est encore du ressort des cuvistes dans les anciennes usines de SECAL.

La polyvalence, dans les séries d'électrolyse de l'usine Grande-Baie, prend plutôt la forme d'une rotation limitée des occupations. Parmi les quatre occupations ouvrières, que l'on retrouve pour chaque quart dans une série d'électrolyse, la rotation se fait seulement entre les changeurs d'anodes et les siphonneurs. Elle ne se fait pas à l'intérieur d'un même quart de travail, mais selon une séquence particulière: un opérateur de niveau B est assigné au changement d'anodes pendant quatre semaines et au siphonnage pendant les deux semaines subséquentes. Par contre, au niveau du changement des anodes, la rotation se fait entre l'opérateur au sol et le pontier et cela s'effectue à l'intérieur d'un même quart de travail.

Comparée aux anciennes séries de l'usine Arvida, la polyvalence, sous la forme de l'enrichissement et de l'élargissement des tâches, est moins grande dans les séries d'électrolyse de l'usine Grande-Baie. Le cuviste des séries précuites d'Arvida, à venir jusqu'à l'introduction de la NGE, remplissait les exigences d'une occupation très large: il surveillait et contrôlait le procédé, en

ayant accès aux terminaux d'ordinateur, il changeait les anodes et siphonnait le métal. Pour sa part, l'opérateur de cellules à l'usine Grande-Baie s'occupe de la surveillance/contrôle, sans accès aux terminaux d'ordinateur, pendant que le changement et le siphonnage sont attribués à d'autres opérateurs. La polyvalence et la qualification du travail sont donc ici réduites.

Concernant enfin la progression dans les séries d'électrolyse à l'usine Grande-Baie, force est de conclure qu'elle est très limitée. Dans le domaine des occupations ouvrières, elle ne contient que trois niveaux. Celui qui entre comme préposé, services aux salles de cuves, peut espérer après un certain temps devenir opérateur B1 et après, lorsqu'il y aura un poste vacant, remplir l'occupation d'opérateur de cellules. Les différentes promotions se font ici sur la base de l'ancienneté. Par ailleurs, les chances de promotion d'un ouvrier au niveau d'un poste cadre sont sans doute plus élevées à l'usine Grande-Baie, comparées aux anciennes usines; car il y a deux postes de cadre pour onze postes ouvriers dans les séries d'électrolyse.

De façon générale, la promotion se fait par ancienneté et les opérateurs sont rémunérés pour l'occupation qu'ils remplissent et non pas sur la base de leurs connaissances. Même si un opérateur B1 connaît le travail de l'opérateur de cellules, il sera rémunéré au niveau B1.

En somme, pas de changement par rapport à la situation existante dans les anciennes usines syndiquées. Mais alors pourquoi déclarer, comme l'a fait un haut dirigeant patronal, que ce qui prévaut dans les usines syndiquées, comme la promotion sur la base de l'ancienneté

... est inacceptable pour la nouvelle génération de travailleurs à Grande-Baie qui veut aller de l'avant et ne pas attendre en ligne.²⁵

Encore une fois, on peut constater que le discours est fort éloigné de la réalité qu'il cherche à présenter d'une manière beaucoup plus attrayante. Dans la prochaine section, nous aurons l'occasion de

²⁵ Déclaration de Jean Minville, alors vice-président au personnel pour SECAL, *Financial Times of Canada*, 6/07/81, 32: "...advancement by seniority... is unsuitable for the new breed of workers at Grande-Baie who wants to go ahead and not wait in line".

prendre une autre mesure de cet écart en procédant à l'analyse concrète d'un changement organisationnel.

4. L'étude d'un changement organisationnel

La particularité de ce changement réside dans son objectif, soit l'intensification du travail, et dans le fait qu'il a été introduit en même temps qu'un changement d'horaire de travail afin d'en dissimuler la nature réelle et ses conséquences effectives. Cette réorganisation du travail aboutit quelque temps plus tard à un débrayage des ouvriers pour protester contre l'intensification du travail.

Ces événements et toutes les péripéties qui les accompagnent sont très importants, car ils lèvent un autre coin du voile qui recouvre la véritable nature de la gestion des ressources humaines à l'usine Grande-Baie. Aussi, nous nous y attarderons assez longuement.

Le tout débute par une remise en question des horaires de travail. En 1985, une étude de satisfaction révèle que les ouvriers sont très insatisfaits de leur horaire de travail, qui reposait à ce moment-là sur la succession sans interruption de six ou sept quarts de travail de huit heures. Les débats sont alors très animés et se déroulent dans un cadre, ma foi, des plus démocratiques. Un comité, composé également d'ouvriers élus et de membres de la direction, est formé afin de présider à l'information et à la consultation des ouvriers. Après avoir expérimenté durant un an l'horaire 4/12/28, soit quatre quarts de douze heures à l'intérieur d'une période de 28 jours, les ouvriers sont de nouveau consultés à l'été et à l'automne 1987. Ils manifestent alors une très nette préférence pour un horaire de douze heures intégral, car 98% d'entre eux optent pour cet horaire comme premier choix. Jusque-là, tout va bien.

C'est alors qu'en décembre 1987 la direction intervient dans le débat sous la forme très officielle d'un "communiqué aux employés de l'électrolyse sur les horaires de travail" de la part du surintendant aux salles de cuves. Après avoir affirmé que la direction accepte aujourd'hui de dire

"oui" aux horaires de douze heures et s'être ensuite penché sur les conséquences d'un tel horaire, surgit subrepticement à la toute fin du communiqué un passage sur la réorganisation du travail. Il s'énonce ainsi:

Cependant, peu importe le type d'horaire que vous choisirez, nous devons garantir notre niveau de productivité.

Quelle que soit votre décision, entre un horaire de douze (12) heures, de dix (10) heures ou le statu quo, nous vivrons notre nouvelle organisation tout en ajustant en conséquence charge de travail et technologie.

En ce sens, vous devez savoir que des changements significatifs vont être apportés à votre tâche actuelle. Il est important d'envisager maintenant une réorganisation du travail tout en demeurant dans des limites raisonnables. L'objectif sera d'amener le pourcentage de travail effectif autour de 70%. Tous ces changements auront comme conséquence directe une certaine réduction de la main-d'oeuvre qu'il sera utile de faire coïncider avec les besoins éventuels du Centre des anodes et/ou du raffinement de notre procédé.²⁶

L'objectif de la réorganisation est donc d'augmenter la productivité du travail afin d'atteindre un "pourcentage de travail effectif de 70%. Cet indicateur de travail effectif est égal, si l'on se réfère au mode calcul des charges de travail à l'usine Arvida, au temps qu'il faut pour accomplir normalement une tâche, sans tenir compte des allocations de repos; c'est en fait le temps total normal (TTN). Ce n'est qu'une fois les allocations ajoutées au travail effectif que l'on obtient le temps standard qui définit une charge de travail. Rappelons qu'à l'usine Arvida le temps total normal, dans les séries précuites, varie autour de 60% et que, dans les séries précuites et Soderberg, le temps total standard, incluant les allocations de repos, se situe généralement entre 70 et 75%²⁷. C'est donc dire que la direction de l'usine Grande-Baie recherche des charges de travail plus élevées que celles prévalant à l'usine Arvida.

Il est nécessaire de s'attarder ici aux détails des événements qui vont suivre et à la nature du discours qui sera tenu par la direction. Cela est susceptible de faire ressortir les stratégies particulières de cette dernière. Son astuce réside dans la volonté de lier le difficilement acceptable, soit la réorganisation du travail, à ce qui est fortement convoité, le changement d'horaire de travail.

²⁶ Jean-Marc Dorval, surintendant aux salles de cuves, usine Grande-Baie, "Communiqué aux employés de l'électrolyse sur les horaires de travail", décembre 1987.

²⁷ Voir plus haut les tableaux LIX, LXI et LXII.

La direction fait comme si l'une et l'autre étaient indissociables. De la sorte, si les travailleurs choisissent le changement d'horaire, ils optent également pour la réorganisation du travail. Revenons, pour le moment, à la suite des événements.

Dans son communiqué de décembre 1987, annonçant la réorganisation du travail, le surintendant adopte l'argumentation suivante:

Nous aurions voulu, écrit-il, dissocier ces gains de productivité avec l'introduction d'un nouvel horaire mais les circonstances nous obligent aujourd'hui à précipiter les événements. Il est important de répéter que les changements qui seront apportés seront comparables quel que soit l'horaire de travail retenu et prendront des formes qui varieront selon cet horaire.²⁸

Et il termine en invitant les ouvriers à des rencontres où se "tiendront des discussions et des réflexions franches et ouvertes".

Il y a donc une volonté très nette de la part de la direction d'effectuer une réorganisation du travail à l'occasion de l'introduction d'un nouvel horaire. "Les circonstances nous obligent aujourd'hui à précipiter les événements", peut-on lire. Mais quelles circonstances? Ce n'est pas préciser et ce ne le sera jamais, malgré qu'on affirme, par ailleurs, vouloir poursuivre "des discussions et des réflexions franches et ouvertes".

Or, les ouvriers demeurent sceptiques concernant cette association entre changement d'horaire et réorganisation du travail. Ils expriment le désir d'en savoir davantage sur la nécessité et le contenu de la réorganisation. C'est ce qui se dégage d'une lettre circulaire émise à la suite des consultations auprès des employés. On peut lire ce qui suit au paragraphe intitulé "Réorganisation":

Plusieurs d'entre vous ont manifesté le besoin d'avoir plus de données sur la réorganisation avant de décider d'un horaire de travail. Lors du vote de janvier il y aura consultation sur ce sujet; si telle est votre volonté, nous respecterons ce choix. La réorganisation aura un impact sur le niveau de main-d'oeuvre, mais nous nous donnerons le temps de bien évaluer tous nos besoins

²⁸ Ibid.

avant de procéder à quelque reclassement. Tout cela va se faire dans le respect de la sécurité de chacun de nos employés.²⁹

Quelques jours plus tard, dans une autre lettre aux employés de l'électrolyse et datée cette fois-ci du 11 janvier 1988, le surintendant précise "les étapes dans les dossiers de l'horaire et de la réorganisation du travail". À remarquer que, dans le discours, les deux sont maintenant indissociables. Le surintendant informe les employés que la direction de l'usine veut connaître "via un vote" leur "intérêt à ce que soit définie d'abord la réorganisation du travail avant de décider d'un type d'horaire". On ajoute que la question est d'une importance telle qu'elle exige un mandat clair, c'est-à-dire une réponse positive à 60%. Suit alors l'intitulé de la question:

Désirez-vous connaître et expérimenter la nouvelle organisation du travail avant de vous prononcer sur le choix d'un horaire de travail?³⁰

La formulation de la question indique un net glissement par rapport aux intentions exprimées par les employés. Ceux-ci voulaient simplement connaître le contenu de la réorganisation. Ce qui est tout à fait légitime si l'on veut se prononcer librement et en toute connaissance de cause. Or maintenant, de par la formulation de sa question, la direction associe la connaissance à l'expérimentation: "Désirez-vous connaître et expérimenter...".

Le débat a subtilement dévié, grâce aux procédés discursifs de la direction. Les ouvriers voulaient de l'information sur le contenu de la réorganisation du travail. La direction leur propose plutôt une consultation sur les modalités d'introduction d'une réorganisation du travail, dont le contenu n'est toujours pas connu, et d'un changement d'horaire. Voulez-vous une introduction simultanée ou l'introduction de la réorganisation avant celle de l'horaire modifié? Toutefois, la troisième possibilité n'est pas offerte et elle aurait été la suivante: voulez-vous l'introduction de l'horaire modifié avant celle de la réorganisation?

²⁹ Lettre circulaire aux employés de l'électrolyse, non datée, non signée, ne portant pas l'en-tête de l'usine, décembre 1987.

³⁰ J.M. Dorval, lettre circulaire aux employés de l'électrolyse, 11/01/88.

Mais ce n'est pas tout, la lettre poursuit en précisant les implications d'une réponse positive ou négative à la question, posée plus haut au sujet de l'introduction de la réorganisation avant celle de l'horaire modifié. Si la réponse est positive, elle implique un retard, variant entre 12 et 18 mois, dans l'introduction d'un nouvel horaire de travail, car il faudra d'abord expérimenter la réorganisation du travail. Par contre, si les employés répondent non à la question et choisissent l'introduction simultanée d'un nouvel horaire et d'une réorganisation du travail, les changements pourront avoir lieu dans un délai de cinq à six mois, soit avant la période d'été. L'argumentation qui justifie ces délais n'est toutefois pas présentée.

De plus, on exige une réponse positive à 60% pour agir selon le choix des employés. Ce qui indique ici très clairement le choix du surintendant: 40% des opinions exprimées contre la proposition lui suffirait pour introduire simultanément réorganisation et changement d'horaire. Mais une semaine plus tard, le surintendant reviendra sur cet artifice un peu gros et il écrira, dans une autre lettre aux employés de l'électrolyse que "la majorité absolue (50% + 1) [lui] apparaît maintenant suffisamment clair pour procéder à l'une ou l'autre des alternatives proposées"³¹

En bout de piste, la stratégie de la direction a bien fonctionné. Ce qui était fortement convoité, un horaire de douze heures introduit avant le début de l'été, a permis de faire accepter l'introduction simultanée d'une réorganisation du travail, difficilement acceptable.

Bien qu'on soit ici en face d'un changement organisationnel prévu par la direction, il n'y a pas eu formation d'un comité ad hoc, tel que normalement suggéré dans les pratiques de gestion de l'usine³². Un tel comité doit se composer de membres de la direction et de travailleurs choisis par celle-ci. En évitant la formation d'un comité ad hoc sur la réorganisation du travail à venir, la direction choisissait d'aller à rencontre de ses propres politiques afin d'éviter toute discussion au

³¹ J.M. Dorval, "Lettre à tous les employés de l'électrolyse", 18/01/88.

³² G. Laflamme et G. Vallée, op. cit., étudient le fonctionnement d'un tel comité lors d'un changement technologique survenu en 1986 au centre de fabrication des anodes (130-135).

sujet de la réorganisation et de garder les ouvriers aussi longtemps que possible dans l'ignorance du contenu de cette réorganisation.

En fait, ce n'est que quelques semaines avant son introduction que celle-ci fut présentée aux employés des salles de cuves. Dans un autre communiqué aux employés des salles de cuves, intitulé "Notes générales sur la réorganisation et l'horaire de 12 heures", le surintendant résume ainsi l'essentiel de la réorganisation sous le titre "On est capable de bien faire!":

Le changement des anodes se fera à trois hommes par ligne au lieu de quatre comme c'est le cas actuellement. Cette solution améliore notre productivité, facilite l'alternance et libère un pont roulant pour l'entretien préventif. L'alternance, c'est une condition du corps médical pour travailler sur un horaire de 12 heures. Le siphonnage et le travail des services aux cuves seront effectués par un siphonneur et un service aux cuves-siphonneur.³³

Le changement organisationnel n'est pas mince; car, comme on peut le voir au tableau V de la page suivante, il enlève deux opérateurs à une équipe qui n'en comptait que onze. Cela veut donc dire une augmentation des charges de travail de 22,08%! Et cela, faut-il le préciser, sans introduction d'aucune modification technologique. Ce sont particulièrement ceux qui font le travail physique le plus exigeant, les changeurs d'anodes et les siphonneurs, qui sont les plus affectés. Malheureusement pour eux, le surintendant ne semble pas s'être enquis de l'opinion du "corps médical" concernant l'augmentation des charges de travail! Quant au travail des opérateurs de cellules, il est demeuré à peu près le même.

Après avoir fait silence sur l'augmentation des charges de travail, le surintendant s'apprête à conclure en témoignant de ses efforts pour le bien-être des ouvriers, sans pour autant négliger la productivité. Il écrit ce qui suit:

³³ J.M. Dorval, surintendant aux salles de cuves, Usine Grande-Baie, "Communiqué aux employés des salles cuves. Notes générales sur la réorganisation et l'horaire de 12 heures", avril 1988

Tableau V

Evolution du nombre d'opérateurs
dans une série d'électrolyse, par quart,
avant et après la réorganisation du travail,
Usine Grande-Baie.

Occupations	Avant	Après
Opérateurs de cellules	4	4
Changeurs d'anodes	4	3
Siphonneurs	2	2
Préposé aux cuves	1	
TOTAL	11	9

Sources: Entrevues et documentation d'usine; ECTGB, témoignage de Adrien Delisle, volume E27/1082, 245-255 et volume III, 23/11/82, 8-29; Usine Grande-Baie, "Echelle de salaires - Tâches d'opération, 8/02/81 et J.M. Dorval, surintendant aux salles de cuves, Usine Grande-Baie, "Communiqué aux employés des salles de cuves Note générale sur la réorganisation et l'horaire de 12 heures", avril 1988.

L'équipe de supervision, le Groupe technique et moi-même avons tout fait pour mettre en place ces changements de la façon la plus simple et la plus compréhensible possible. De ce fait, nous croyons fermement maintenir notre niveau de productivité, faciliter le développement de notre procédé et réduire encore les risques en santé-sécurité-environnement.³⁴

Enfin, pour associer les ouvriers aux changements et à la décision de leur introduction, le surintendant termine par ce petit rappel:

Rappelons en terminant que ce projet a été activé à la demande de la majorité, afin qu'il soit combiné à l'implantation de l'horaire de 12 heures.³⁵

³⁴ ibid.

³⁵ ibid.

Malgré toutes les précautions de la direction, les ouvriers éprouvèrent bien du mal à supporter l'accroissement des charges de travail. Au cours de l'été suivant, après maintes discussions infructueuses avec la direction, les ouvriers débrayèrent à deux reprises à la fin de juillet et au début d'août. Ils prirent ces actions pour "protester contre des charges de travail trop élevées". Un journaliste qui s'est rendu sur place pour rencontrer les travailleurs mécontents décrit ainsi la situation:

Ils se sont regroupés à l'entrée principale de l'usine afin de bien signifier leur mécontentement face aux conséquences de la réduction des effectifs et de l'augmentation du fardeau de travail qui en découle. Ils se sont plaints du piétinement du dossier, malgré des interventions répétées auprès de leurs supérieurs immédiats. C'est pourquoi ils comptent sur l'impact de la manifestation d'hier.

[...]

Exemples à l'appui, ils ont dénoncé la cadence, la décrivant comme trop lourde à supporter. Certains ont aussi déploré la détérioration de l'esprit d'équipe et la baisse de qualité du travail, découlant du manque d'effectifs.

[...]

Théoriquement, chaque équipe comprend 9 travailleurs, lesquels doivent mener à bien une tâche qui nécessitait auparavant la participation de 11 personnes. Dans les fait cependant, ils affirment s'être retrouvés, à plus d'une reprise, avec seulement 6 hommes.

"Quand une machine surchauffe, elle arrête. Il n'y a pas que l'état des cuves, mais celui des gars", pouvait-on entendre, lors de la rencontre. Des travailleurs ont fait état de la fatigue accumulée, à la fois aux plans physique et psychologique, de confrères qui entrent au travail épuisés, tombent malades ou sont victimes de faiblesses. Ils comprennent donc ceux qui ne peuvent se rendre au travail.³⁶

Ajoutons qu'avec la réorganisation du printemps précédent, la direction avait également éliminé les travailleurs en surplus sur chaque équipe. Au nombre de deux par série et par quart de travail, ceux-ci effectuaient les remplacements en cas d'absence. Après la réorganisation, il faut dorénavant faire appel à des ouvriers en temps supplémentaire pour combler les absences. Or, il n'est pas toujours possible de trouver des employés disponibles. En ce cas, les ouvriers absents ne sont pas remplacés et ce sont leurs compagnons de travail qui doivent se répartir le travail du ou des absent(s). Il est fréquemment arrivé, en vertu de cette organisation, que six ouvriers aient dû

³⁶ Paul-Emile THERIAULT, "Usine Grande-Baie Quarante travailleurs d'Alcan manifestent", ,31/07/88.

accomplir le travail de neuf, parce que trois de leurs compagnons étaient absents et n'avaient pas été remplacés³⁷.

A la suite des débrayages, la direction accepta d'ajouter un ouvrier sur chaque équipe de travail. Dès lors, comme on peut le constater au tableau VI, le nombre d'ouvriers par quart et par

Tableau VI
Nombre d'opérateurs, par quart et par série,
dans les séries d'électrolyse, à l'usine Grande-Baie,
avant et après les débrayages de l'été 1988.

Occupations	Avant	Après
Opérateurs de cellules	4	4
Changeurs d'anodes	3	4
Siphonneurs/préposés aux cuves	2	2
TOTAL	9	10

Sources: Entrevues et documentation d'usine; J.M. Dorval, surintendant aux salles de cuves, Usine Grande-Baie, "Communiqué aux employés des salles de cuves Notes générales sur la réorganisation et l'horaire de 12 heures" (avril 1988) et id, "Communiqué", 27/06/89.

série passa de neuf à dix. Mais les charges de travail demeurèrent particulièrement élevées, surtout au niveau des siphonneurs. Cela s'est traduit dans un accroissement important du nombre de retards dans les siphonnages. Les ouvriers, n'arrivant pas à faire la quantité de travail fixée à l'intérieur d'un quart de travail, sont donc obligés de laisser un certain nombre de cuves sans siphonnage. Il y a ainsi accumulation de retards au niveau des siphonnages³⁸. Comme il y a rotation de tâches entre les siphonneurs et les changeurs d'anodes, ce sont eux qui sont

³⁷ C. Côté, "Alcan à La Baie Les travailleurs en ont ras-le-bol", *Le Quotidien*, 5/08/88, 3.

³⁸ SECAL, Usine Grande-Baie, "Rencontre sur les retards dans le siphonnage", 21/04/89.

particulièrement touchés par l'accroissement des charges de travail. Quant aux opérateurs de cellules, la réorganisation a peu affecté leurs charges de travail. Cette répartition des charges de travail est un facteur de division au sein des équipes de travail. Les ouvriers l'ont d'ailleurs rappelé lors des débrayages de l'été 1988³⁹ et au cours des entrevues que nous avons réalisées avec quelques-uns d'entre eux.

Dans les semaines suivant les débrayages, la direction forma un comité ad hoc pour étudier l'organisation et les charges de travail dans les salles de cuves⁴⁰. Constitué de quelques ouvriers et cadres, le comité visita d'autres alumineries dont, notamment, Baie-Comeau, Sebree et Shawinigan. Il constata que, dans les usines visitées, les charges de travail étaient bien inférieures à celles en vigueur à l'usine Grande-Baie. Le temps de travail effectif variait dans ces usines autour de 50%, alors qu'il se situait entre 70 et 75% à Grande-Baie.

Au terme de ses visites, le comité s'est dissout en l'absence d'entente sur des recommandations à faire concernant les charges de travail. En fin de compte, la situation est demeurée telle qu'elle était après les débrayages de l'été 1988.

Toutefois, cela n'empêcha pas le surintendant des salles de cuves de conclure au bon travail du comité:

Les rencontres de l'automne dernier [suite aux débrayages de l'été 1988], écrit-il, les discussions ouvertes, l'implication des employés au sein du comité de travail sur la réorganisation, sont tous des éléments qui feront de nous une organisation avant-gardiste. Les efforts faits par plusieurs d'entre nous pour comprendre les différentes situations que l'usine est appelée à vivre, ne peuvent que nous engager vers la voie du succès.

Merci aux membres du comité ainsi qu'à tous les employés ayant donné le support nécessaire pour rendre à terme des solutions fort intéressantes.⁴¹

³⁹ Progrès-Dimanche, 31/07/88.

⁴⁰ Entrevue avec des cuvistes de l'usine Grande-Baie, La Baie, 22/01/90.

⁴¹ J.M. Dorval, surintendant aux salles de cuves, Usine Grande-Baie, "Communiqué", 27/06/89.

Ces développements et cet échec dans les discussions autour des charges de travail incitèrent un grand nombre d'ouvriers à se tourner vers la syndicalisation. En effet, dès le début de 1989, on assiste au lancement d'une nouvelle campagne d'organisation syndicale à l'usine Grande-Baie et elle prend une ampleur jamais connue auparavant. Pour sa part, la direction réagit par l'embauche de personnel temporaire, ce qui, tout en soulageant quelque peu les cuvistas d'un certain fardeau de travail, contribua à accentuer la division parmi les ouvriers.

5. Les différents statuts au sein de la main-d'oeuvre ouvrière.

Malgré les discours d'unité et l'emploi du "nous" dans les communiqués de la direction aux employés, l'usine Grande-Baie est à cent lieues de former une communauté unie. Ce qui est au contraire très frappant dans l'étude de la composition de la main-d'oeuvre, c'est de constater les nombreuses divisions.

Sur la base des données concernant la composition de la main-d'oeuvre, qui apparaissent au tableau VII, et sur la base des entrevues réalisées, les divisions de la main-d'oeuvre se présentent ainsi. Il y a d'abord des divisions parmi les ouvriers entre ceux qui ont un statut permanent et ceux qui ont un statut temporaire. Ces derniers représentent 35% des effectifs totaux de la production. Ils ne se retrouvent qu'à la production et ils se concentrent particulièrement dans les salles de cuves, où ils constituent la moitié de la main-d'oeuvre. Ils sont affectés aux travaux les plus exigeants physiquement, c'est-à-dire au changement d'anodes et au siphonnage. Cela consolide une division parmi les ouvriers des salles de cuves, dont il a déjà été question, entre d'une part les opérateurs de cellules et d'autre part les opérateurs assignés au changement des anodes et au siphonnage.

De par leur statut, les ouvriers temporaires, même s'ils touchent le même salaire que les permanents, ne bénéficient d'aucun des avantages sociaux et ils n'ont aucune sécurité d'emploi. Ils n'ont surtout aucune protection contre l'arbitraire patronal et ils se sentent constamment dans l'insécurité. Ils peuvent être congédiés, sans préavis. Embauchés pour une période déterminée, en

Tableau VII
Composition de la main-d'oeuvre, Usine Grande-Baie, été 1989.

Secteurs	Statuts		
	Permanents	Tempo- raires	TOTAL
Centre de fabrication des anodes	100	30	130
Coulée	65	30	95
Electrolyse	65	65	130
Sous- total, production	230	125	355
Métiers	100	0	100
Sous-total, ouvriers	330	125	455
Cadres	156	0	156
TOTAL	486	125	611

Sources: Entrevues avec des ouvriers de l'usine Grande-Baie, 8/08/89 et 22/01/90. général sept semaines, ils restent au travail à l'usine pour une période beaucoup plus longue. Ils sont sous la menace constante de la direction; s'ils ne font pas tout ce qu'on leur demande, la direction leur répète constamment qu'elle ne pourra les garder plus longtemps à son service.

D y a en outre des divisions importantes entre les ouvriers de la production et les ouvriers de métier. Cette division origine du mode de recrutement des ouvriers, comme on l'a déjà vu plus haut, et elle se prolonge dans les charges et les conditions de travail à l'usine. Les uns et les autres proviennent de secteurs d'emploi très différents. A l'usine, les uns supportent de lourdes charges de travail alors que les autres sont considérés comme privilégiés et comme travaillant beaucoup moins. Lorsque les premiers sont affectés par l'accroissement des charges de travail, les autres ne sont absolument pas touchés.

La main-d'oeuvre ouvrière est au total divisée en trois groupes bien distincts aux positions différentes et possédant des intérêts spécifiques. Les ouvriers de métier n'ont pas vraiment de griefs à formuler à rencontre de l'organisation actuelle et de leurs conditions de travail. Les ouvriers à statut temporaire sont plutôt craintifs, étant donné leurs conditions et ils sont peu enclins à revendiquer. Ils sont en effet avant tout intéressés au salaire. En outre, les coûts associés à une lutte revendicative sont pour eux trop élevés et sans intérêt, car ils sont susceptibles d'être mis à pied à n'importe quel moment au terme de leur contrat et ils n'ont ainsi aucune assurance de pouvoir profiter des gains à l'obtention desquels ils auraient contribué. Quant aux ouvriers de la production à statut permanent, ils constituent le seul groupe intéressé à changer l'organisation actuelle et qui jouit d'un minimum de sécurité pour entreprendre des actions à cet effet. Mais, ils représentent à peine la moitié de la main-d'oeuvre totale de l'usine. Ils ne peuvent donc pas s'appuyer sur la force du nombre.

Etant donné cette division au sein de la main-d'oeuvre, on comprend ainsi un peu mieux pourquoi la situation actuelle perdure à l'usine Grande-Baie. De par leur division, les ouvriers peuvent difficilement s'organiser même si certains d'entre eux en manifestent un vif intérêt.

5. CONCLUSION

Le rapport salarial à l'usine Grande-Baie se veut une réponse à la crise du travail des années soixante-dix à l'usine Arvida. Une nouvelle usine est alors construite sur un site différent et éloigné d'une vingtaine de kilomètres. Au niveau de la production, une main-d'oeuvre nouvelle, sans expérience syndicale et n'ayant jamais travaillé dans une aluminerie est également recrutée. La direction se propose d'introduire de nouveaux modes de gestion et d'organisation du travail qui feraient l'économie du syndicalisme.

À une main-d'oeuvre se caractérisant généralement par une expérience de travail saisonnier, à bas salaires, et s'exerçant dans des conditions très difficiles, comme le travail en forêt et le camionnage, la direction propose de hauts salaires, un emploi régulier et l'adhésion à une

philosophie de gestion, marquée par l'anti-syndicalisme. La direction veut se libérer du syndicalisme, comme si celui-ci était responsable de la crise du travail. Elle recherche donc une main-d'oeuvre qui à priori n'aura aucun désir de se syndiquer et elle veut faire en sorte, par l'octroi de certains avantages et la diffusion de sa philosophie de gestion, qu'aucune volonté de syndicalisation ne se manifeste chez celle-ci, une fois qu'elle sera au travail. Bien loin d'être porteur d'innovations dans l'organisation et la démocratisation du travail, le rapport salarial à l'usine Grande-Baie se distingue plutôt par la manipulation des symboles, l'écart entre le discours et les pratiques ainsi que par ses méthodes de division et de sélection de la main-d'oeuvre.

Attardons-nous sur la manipulation des symboles qui caractérise la philosophie de gestion. C'est ce qui explique l'écart, maintes fois constaté, entre le discours et la pratique. Les symboles sont là pour représenter la réalité, mais ils peuvent aussi la déformer. C'est ce qui se produit dans le cas du discours de la direction à l'usine Grande-Baie. Mais les symboles ne sont pas que des représentations, ils possèdent aussi une efficacité; ils motivent les acteurs sociaux et guident leurs actions.

Ainsi lorsque, pour décrire et représenter les rapports sociaux au travail à l'usine Grande-Baie, la direction parle d'usine ultra-moderne, d'organisation à l'avant-garde, de polyvalence, de travail qualifié, d'ouvriers éduqués, de participation, d'écoute, de respect mutuel et d'une autre manière de régler les différends, il s'agit d'une représentation déformée de la réalité. Cette dernière se caractérise au contraire par une polyvalence très limitée, une qualification inférieure à celle des ouvriers des vieilles salles de cuves, l'emploi de subterfuges pour accréditer une pseudo-démocratie, l'intensification du travail et la division au sein de la main-d'oeuvre ouvrière. Cette réalité est marquée par la manipulation de symboles.

En parlant d'ouvriers bien éduqués et scolarisés, qui accomplissent un travail intéressant et qualifié, la direction utilise les symboles du professionnalisme. En conséquence, cela incite les ouvriers à se considérer eux-mêmes comme des professionnels et à accomplir leur travail d'une

manière professionnelle, peu importe ce qu'ils font, quand bien même ce ne serait que balayer un plancher. Un professionnel doit bien faire son travail. Des professionnels, ce sont des gens respectables. En conséquence, la direction leur permet de s'exprimer dans des cadres prévus à cette fin et elle les écoute. Il n'y a donc pas nécessité de s'organiser pour se faire entendre. L'organisation syndicale, est-il alors implicitement déduit, c'est bon pour les ouvriers des vieilles usines qui ne sont pas éduqués et qui ne sont pas des professionnels.

En insistant, par ailleurs, sur la nouveauté de la technologie et sur le caractère d'avant-garde de l'organisation et de la gestion du travail, la direction laisse entendre que le syndicalisme et les grèves sont des formes dépassées s'appliquant peut-être bien à des vieilles usines, mais tout à fait non appropriées pour de nouvelles usines.

En employant systématiquement le "nous" pour s'adresser à la collectivité de l'usine et en parlant de "notre" usine, de "nos" cuves et de "notre" production, la direction cherche à créer d'autres appartenances et d'autres identités. Elle propose aux ouvriers de s'identifier à l'usine et à ses cadres plutôt qu'à un groupe séparé, composé exclusivement d'ouvriers.

Enfin, au contrat collectif, la direction substitue le contrat individuel. Elle fait appel à l'individu et à sa conscience pour apporter sa contribution à la réalisation de la mission de l'usine.

Ce discours et cette manipulation des symboles fonctionnent d'autant mieux qu'ils s'adressent à une certaine clientèle. C'est ici que le recrutement et la sélection de la main-d'oeuvre revêtent une grande importance. A l'usine Grande-Baie, la direction a recruté, particulièrement au niveau de la production, des ouvriers qui n'avaient pratiquement aucune expérience syndicale et de travail dans de grandes usines. Elle pouvait plus facilement leur inculquer les symboles et les valeurs qu'elle avait choisis. C'est un peu comme l'image de la "page blanche" sur laquelle on peut écrire ce que l'on veut.

La direction a aussi sélectionné, au niveau de la production, des ouvriers qui n'avaient connu jusqu'alors que des bas salaires et un travail saisonnier. Ceux-ci étaient donc susceptibles de vivre leur embauche à l'usine Grande-Baie, avec ses hauts salaires et son travail à l'année, comme une importante promotion sociale, en soi satisfaisante et à protéger absolument. L'employeur apparaîtrait ainsi comme un bienfaiteur qu'il faut respecter.

À l'usine Grande-Baie, la division de la main-d'oeuvre revêt des formes multiples. En vertu du mode de sélection et de la considération différente dont ils jouissent dans l'usine, les ouvriers de la production et ceux d'entretien ont peu d'affinités. La présence d'un important contingent d'ouvriers à statut temporaire constitue une autre source de division. Dans les salles de cuves enfin, l'organisation du travail divise les ouvriers en favorisant un groupe, les opérateurs de cuves, au détriment des autres, les changeurs d'anodes et les siphonneurs.

La seule nouveauté du côté de l'organisation du travail concerne une rotation limitée sur les postes de travail dans les salles de cuves. La division hiérarchique du travail est accentuée par l'ajout, sur chaque quart de travail, d'un cadre technique, portant le titre de superviseur-adjoint, affecté à la surveillance/contrôle du procédé. Comparée à l'usine Arvida, la qualification est moins élevée, car les opérateurs n'ont aucun accès aux terminaux des ordinateurs de contrôle. Cet accès est exclusivement réservé aux cadres. Le travailleur est considéré comme un simple exécutant.

Le rapport salarial à l'usine Grande-Baie ne comporte pas non plus d'avancée vers la démocratisation du travail. L'étude du changement organisationnel, à laquelle nous avons procédé dans ce chapitre, a démontré que la direction utilise toutes les tactiques pour imposer ses objectifs et que les ouvriers, même s'ils sont formellement consultés, ne sont pas écoutés. La preuve c'est qu'ils ont dû débrayer à deux reprises pour protester contre la modification unilatérale des charges de travail qui a provoqué un accroissement substantiel des charges de travail.

En somme, l'usine Grande-Baie se distingue par un rapport salarial fondamentalement axé sur le contrôle du travail par la direction. En témoignent alors l'écart entre le discours et les

pratiques au sein de la philosophie de gestion, les stratégies de division et de sélection de la main-d'oeuvre, l'accroissement de la structure hiérarchique ainsi que, pour les opérateurs, l'absence d'accès aux terminaux des ordinateurs de contrôle du procédé. Les stratégies d'évitement du syndicalisme vont également dans le même sens. Ce modèle de travail correspond assez bien au scénario libéral et dual, exposé par B. Coriat ⁴²

Il est toutefois très instable. Les arrêts de travail de l'été 1988 et l'embauche d'un groupe supplémentaire de travailleurs à statut temporaire, qu'ils ont entraîné dans le but de réduire les protestations à l'égard des charges de travail, ainsi que les tentatives de syndicalisation actuellement en cours sont les indicateurs d'une grande instabilité. À la faveur de ces événements, les ouvriers ont acquis un réel pouvoir de marchandage des conditions et des charges de travail. Mais, comme ce pouvoir n'est pas reconnu et qu'il est contraire à la philosophie de gestion de la direction, il ne peut s'exercer sous la forme d'une négociation formelle conduisant à la conclusion d'un compromis mutuellement avantageux et favorable au maintien la stabilité. Il se manifeste au contraire dans des réactions spontanées et imprévisibles, lorsque la frustration est trop grande. Il prend également la forme d'une résistance passive et d'une implication minimale dans le travail. Ce sont les effets pervers de ce modèle. Conçu pour une plus grande cohésion à l'usine autour du projet de la direction, il entraîne un contre-pouvoir informel qui menace constamment la stabilité.

L'originalité de l'usine Grande-Baie consiste en la coexistence d'un discours prônant l'implication maximale individuelle et une pratique appuyée sur un accroissement du contrôle sur le travail. En l'absence de mesures concrètes favorisant l'implication maximale, les ouvriers s'impliquent minimalement à leur travail. Ils fournissent un effort tout juste suffisant pour s'éviter des sanctions et pour que la production fonctionne. Pour ce faire, ils font appel à toute leur ingéniosité pour prévenir les difficultés et pour accomplir leur travail avec le moins d'efforts possible. Si la direction recherche un effort supplémentaire pour une productivité accrue et une qualité

⁴² B. Coriat, *L'atelier et l'ordinateur* 269-271 et déjà cité au chapitre I.

supérieure, elle doit augmenter les charges de travail et les contrôles, c'est-à-dire élever le seuil en deçà duquel des sanctions sont prises. L'écart entre le discours et la pratique s'élargit davantage. La frustration ouvrière augmente et les protestations, en l'absence de canaux crédibles d'expression, sont davantage susceptibles de prendre la forme de coups de force ponctuels ou de résistance passive. Compte tenu du pouvoir informel des ouvriers et, notamment, la menace de syndicalisation toujours présente, la direction n'ose pas sévir. Pour calmer les protestations et éliminer les manifestations négatives qui les accompagnent, elle improvise des palliatifs, comme l'embauche de personnel supplémentaire à statut temporaire. Tout cela vient miner la productivité et la qualité. Et la direction cherche à nouveau à les augmenter par un accroissement supplémentaire du contrôle qui déclenchera une série de réactions en chaîne.

Le modèle de l'usine Grande-Baie est en somme confronté à un double échec. D'une part, l'adhésion à la philosophie de gestion, centrée sur la solidarité avec la direction et l'anti-syndicalisme, est remise en question par l'émergence d'un contre-pouvoir ouvrier informel qui se manifeste notamment par les débrayages spontanés et les tentatives de syndicalisation. L'unanimité autour de la direction se trouve ainsi fortement ébranlée. D'autre part, la productivité et la qualité du travail à l'intérieur de ce modèle sont grandement affectées par l'implication minimale au travail et, à l'occasion aussi, par l'emploi d'une main-d'oeuvre supplémentaire afin de calmer les protestations à l'égard des charges de travail.