

**Cahiers du CRISES**  
**Collection Études théoriques**

**No ET9201**

**La philosophie Shermag:  
une analyse du discours  
des dirigeants**

Par  
Rachid Bagaoui  
(Sous la direction de P.R. Bélanger et B. Lévesque)

1992

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)  
Collection Études théoriques – no ET9201

«**La philosophie Shermag : une analyse du discours des dirigeants**»  
Rachid Bagaoui

ISBN : **2-89605-028-0**

Dépôt légal : 1992

Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

## Résumé

Le présent texte analyse la philosophie de travail développée par les dirigeants de l'entreprise de meubles Shermag. La priorité accordée aux représentations que se font les acteurs de leurs expériences et de leurs pratiques s'avère essentielle si l'on veut comprendre et mettre en évidence le contenu et l'importance des innovations sociales dans cette entreprise.

Pour ce faire, nous nous sommes livré à une analyse du discours du président de Shermag en nous appuyant sur les textes de ses conférences et allocutions et sur des articles de journaux consacrés à son entreprise. Ce travail nous a permis de saisir plusieurs facettes de la logique de sa pensée : le contexte de la constitution de la philosophie Shermag et la représentation que le président se fait de l'entreprise, du cadre culturel auquel il se réfère et du projet de société qu'il propose pour le Québec.

Il ressort de cette analyse que la philosophie Shermag renvoie à un modèle de travail de type "culture corporative" qui considère l'entreprise comme étant une famille partageant les valeurs et la vision du chef. Au coeur de cette philosophie il y a donc une remise en cause du modèle rationaliste. Toutefois, cette représentation de l'entreprise est légitimée par la nature même de la culture de la communauté québécoise qui, par ses caractéristiques humanistes, demeure un terrain propice à l'émergence de la culture d'entreprise.

## Table des matières

Résumé.....	I
Table des matières.....	II
Introduction.....	1
<b>1. Éléments méthodologiques.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Le rôle de la crise dans la philosophie Shermag.....</b>	<b>6</b>
2.1 Les aubaines de la crise.....	7
2.2 L'entrepreneursip du "troisième-type".....	13
<b>3. Le projet d'entreprise.....</b>	<b>17</b>
3.1 La représentation des rapports de force.....	17
3.1.2 Les administrateurs professionnels.....	18
3.2 Le retour à "l'humain".....	20
3.3 Renouveaulement de l'entreprise : la culture d'entreprise.....	21
3.4 Principes de la "philosophie Shermag".....	25
3.4.1 Sur le plan organisationnel.....	25
3.4.2 Sur le plan institutionnel.....	29
<b>4. La communauté québécoise : "une société distincte".....</b>	<b>32</b>
<b>5. La coopération patronale-syndicale : une "complicité nationale".....</b>	<b>34</b>
<b>6. Les contours d'un discours.....</b>	<b>39</b>
6.1 Du modèle rationaliste au modèle humain.....	39
6.2 Communauté ou rapports sociaux?.....	43
<b>Conclusion.....</b>	<b>46</b>
Documents consultés.....	48

## **Introduction**

La crise des années soixante-dix et quatre-vingt a accentué la recherche, par les entreprises, de nouveaux modes de gestion. Celles qui se sont lancées dans cette voie ont été ainsi vite prises d'assaut par des chercheurs de toute provenance, en quête d'explications de cette nouvelle réalité.

Cette nouvelle réalité a fait couler beaucoup d'encre et diverses dimensions d'analyse ont été retenues par les chercheurs. Certains mettent en évidence les transformations de l'organisation du travail (Brossard et Simard, 1990; Kélada; 1991; Gagnon, 1987; Turcotte et Bergeron, 1984), le renouvellement des relations de travail (Lapointe, 1991; Bélanger et Lévesque, 1991), tandis que d'autres insistent sur le renouvellement des modes de gestion et sur les facteurs culturels dans l'entreprise (Aktouf, Chanlat, Bédard, 1991; Chanlat, 1989; Aktouf, 1988). En somme, la pluralité des recherches portant sur les entreprises traduit la complexité et la diversité des innovations organisationnelles et institutionnelles qui traversent aujourd'hui le monde du travail.

Une des démarches courantes utilisées pour rendre compte de ces phénomènes a été l'étude de cas, la monographie. Cette méthode s'avère la plus sûre et la plus complète pour découvrir ce qui "sommeille" derrière ces transformations. L'analyse du discours constitue également

une démarche qui offre un éclairage intéressant des transformation en cours. Une de ses particularités est d'accorder la priorité aux représentations que se font les acteurs sociaux de leurs propres expériences et des pratiques d'autrui. Parce qu'il traduit des stratégies et des visions du présent et de l'avenir, le discours des dirigeants ne saurait être négliger par ceux et celles qui tentent de comprendre les changement en cours.

Or, c'est à cette tâche que se consacre le présent document. A partir des textes, des conférences et des entrevues réalisées en 1989 auprès des dirigeants de l'entreprise de meubles Shermag, une compagnie en pleine transformation organisationnelle et institutionnelle, nous essayons d'explorer le contenu des innovations en cours et de montrer leur signification et leur portée. En ce sens, nous tentons de redonner aux représentations des acteurs sociaux une place importante dans l'analyse du rapport salarial tel qu'il est communément admis dans la théorie de la régulation (Boyer, 1986).

L'élaboration de la philosophie Shermag constitue donc la préoccupation centrale de ce texte. Notre analyse sera conduite en cinq étapes. En premier lieu, nous présentons le contexte de la formation de cette philosophie. En deuxième lieu, nous tentons de décrire le projet d'entreprise proposé par les dirigeants. En troisième lieu, nous nous efforçons de cerner la relation de ce discours avec la culture sociétale.

En quatrième lieu, il est question du projet de société proposé par les dirigeants. Enfin, nous terminons par une discussion sur les liens pouvant être établis entre ces quatre niveaux d'analyse. Commençons d'abord par la présentation de quelques éléments de méthodologie.

## **1. Éléments méthodologiques**

Depuis quelques années, on assiste à un renouvellement de l'analyse du discours. L'ouvrage de Bourque et Duchastel (1988), par exemple, consacré au discours politique du duplessisme, le démontre clairement. Dans la perspective de ces auteurs, le discours a une fonction politique structurante des pratiques sociales et ne peut être simplement mis en rapport avec ces pratiques <sup>1</sup>. De ce point de vue, bien qu'il ne constitue qu'un aspect de la réalité sociale et bien qu'il peut être déterminé par sa logique, le discours ne peut se réduire qu'à cela mais participe plutôt à la formation et à la transformation de la société" (Bourque et Duchastel:52 et 63). En nous appuyant sur cette approche, nous nous efforcerons de considérer le discours comme un point de départ de l'analyse et tenterons de le laisser lui-même nous révéler les conditions de sa production. Cela reste fondamental car trop souvent "l'intention de replacer le discours ou l'idéologie dans l'ensemble de ses

---

1. Le discours politique ne se réduit pas à une définition empiriste étroite émanant du système de la représentation (partis, parlements, etc) mais englobe plus largement toutes "les formes d'énonciation" (syndicat, patronat, église, etc.) (Bourque et Duchastel, 1988 : 18).

déterminations sociales pousse à gommer la spécificité discursif en se satisfaisant d'une simple mise au en rapport des pratiques discursives et non discursives, somme toute à s'arrêter là où la véritable analyse devrait commencer" (Bourque et Duchastel:17).

Pour ce faire, nous avons ainsi retenu trois principes théoriques généraux qui nous aideront à analyser le discours des dirigeants de Shermag, à savoir : 1. la représentation de l'espace; 2. la représentation de la communauté et 3. la représentation des rapports de force entre le patronat et le syndicat. La délimitation de l'espace est un aspect fondamental du travail du discours en se sens qu'il constitue une dimension importante de l'auto-production de la société. De plus, le travail du discours constitue aussi le lieu où s'élabore la représentation de la communauté puisque c'est elle qui, en dernière analyse, fixe les règles de son appropriation à travers le processus démocratique (Bourque et Duchastel: 26). Et, enfin, il constitue une représentation des rapports de force dans la mesure où il dépasse la simple homogénéisation des rapports sociaux à travers la représentation de la communauté nationale en en dévoilant la multiplicité des groupes et des intérêts (Bourque et Duchastel: 29).

Nous aimerions rappeler, au risque de nous répéter, que ces principes organisateurs du discours peuvent prendre des formes différentes dans notre analyse. Il ne serait pas surprenant d'ailleurs que



le contenu qui sera donné à l'espace soit plus limité à l'idée de l'entreprise et moins à l'idée du territoire, comme chez Bourque et Duchastel. Les rapports de forces, quant à eux, seront délimités, ici, au rapport patronal-syndical tandis que la "communauté" sera principalement la communauté québécoise.

Afin de progresser dans notre investigation, nous aimerions maintenant avancer quelques hypothèses qui nous guideront tout au long de ce chapitre. Posons comme première hypothèse que le projet d'entreprise proposé par Shermag s'appuie sur la grande découverte des dernières années, à savoir la culture d'entreprise qui considère celle-ci comme étant un lieu de "solidarité" où les membres partagent les mêmes objectifs et valeurs. Au coeur de ce projet, il y a donc un remise en cause du modèle rationaliste. Pourtant, au lieu de faire "une sociologie des intérêts" (Bourque et Duchastel, 1988) centré uniquement sur le discours de l'entreprise, il faudrait plutôt chercher le fondement qui le légitime, c'est-à-dire le cadre de référence d'où il tire ses origines. En somme, nous suggérons, en deuxième lieu, que le projet d'entreprise proposé trouve ses fondements dans la culture québécoise qui, elle, est caractérisée par le fait qu'elle véhicule certaines valeurs qui facilitent l'implantation de projets basés sur la culture d'entreprise.

A partir de ces considérations, les dirigeants de Shermag proposent pour le Québec, un nouveau système de relations industrielles. Nous

faisons l'hypothèse que même si le projet sociétal a comme cadre de référence la communauté québécoise et ses valeurs - et donc fondamentalement culturaliste - il n'en demeure pas moins que ce projet demeure essentiellement libéral, axé sur l'entreprise privée, la disparition de l'État, etc. En somme, le projet qui se dégage du discours des dirigeants de l'entreprise soumet la communauté à la rationalité libérale.

Enfin, la compréhension du discours ne peut se faire que si on le replace dans le contexte de sa constitution. Or, au lieu de plaquer sur le discours un contexte socio-économique construit à priori, nous essayerons de repérer celui-ci à travers son fonctionnement interne car c'est le discours qui doit nous révéler le contexte et non une quelconque nécessité théorique. Par conséquent, nous faisons l'hypothèse que ce contexte, qui transparait au travers du discours, n'est nul autre que la crise socio-économique des années '80 et c'est par ce dernier principe organisateur du discours qu'il faut retenir pour comprendre la pensée des dirigeants de Shermag.

## **2. Le rôle de la crise dans la philosophie Shermag**

Lorsque nous parlons de Shermag, nous pensons tout de suite à Serge Racine, président, théoricien et père de la philosophie Shermag.

Pénétrons donc dans ses textes de façon à y déceler le contexte qui a contribué à l'élaboration de sa philosophie.

## 2.1 Les aubaines de la crise

Dans la présentation qu'il donne de sa philosophie d'entreprise, Serge Racine insiste sans cesse sur le contexte de la crise économique des années 1970-1980, contexte qui a d'ailleurs vu émerger son groupe. A cette époque, Shermag, alors une petite entreprise de 35 employés, spécialisée dans la fabrication de chaises à billes, "ne possédait [encore] ni histoire, ni culture, ni réputation, ni crédibilité" (1986: 276). Il faudra attendre le début des années 1980, en pleine crise économique, pour que l'entreprise Shermag connaisse une expansion importante.

En effet, alors que la crise frappe durement certains secteurs d'activités, notamment celui du meuble, Shermag réussit à passer du statut de simple compagnie à celle de groupe d'entreprises. Avec un taux composé de croissance annuelle de 50%, Shermag devient, en l'espace de quelques années seulement, le plus grand fabricant de meubles au Québec. Elle compte, en 1987, 800 employés dont 60% sont actionnaires de la compagnie (**Rapports annuels**, 1986-1990).

Certains parlent du "miracle Shermag" (**Revue Commerce**, 1987) alors que d'autres voient là une façon intelligente de "profiter des

aubaines de la crise" (**Revue Commerce**, 1986). Le président de Shermag, Serge Racine lui-même, abonde dans ce sens : "Nous, on a été des opportunistes de la crise." (**Revue Commerce**, 1987 : 76). Cet opportunisme, il l'associe à "une excellente compréhension de l'environnement économique" qui lui a permis de bien tirer profit de la conjoncture. Toujours selon lui, cette compréhension avait deux dimensions : "la dimension conjoncturelle à court terme [qui] nous fait vivre les girations cycliques permanentes [et] la dimension structurelle à long terme qui [elle] donne à l'économie globale sa direction inéluctable de croissance, de stagnation ou de décroissance" (1986 : 274).

La crise a donc un rapport étroit avec l'histoire de Shermag car, comme le rappelle Serge Racine, la compagnie a passé "sa crise d'adolescence en pleine crise économique" (p. 274) et ce, par tâtonnements et dans l'insécurité. En effet, "comme les actionnaires de Shermag craignaient des surprises, les dividendes sur les profits restèrent dans les coffres. Tous les six mois, on reportait la distribution." (p.276). C'est alors que Shermag s'est "retrouvée avec de grosses liquidités à la fin de la crise, dans une position avantageuse, alors que la grosse crise de 1981 commençait pour les autres" (p. 276).

Armée de cette position avantageuse, mais sentant le poids de la crise, deux alternatives s'offrent aux dirigeants de Shermag: la première est d'adopter un "comportement discret (Bearish), c'est-à-dire

celui qui consiste à dormir, tel un ours, et à attendre le printemps" tandis que le deuxième consiste à adopter un "comportement agressif (Bullish), qui amène à acquérir diverses entreprises qui subissaient le sort de la crise" (p. 276). C'est la seconde alternative qui est finalement adoptée et Serge Racine lui-même ne cessera, dès lors, de vanter la stratégie de Shermag : "nous, c'est quand ça va mal que ça va bien. Nos expansions se sont faites en temps de crise et on a fait fonctionner ce qui ne marchait plus" (Le **Devoir**, 1986).

Ainsi donc, il fallait, pour Shermag, surmonter les dangers de la crise et saisir de nouvelles occasions car, comme le dit Racine en faisant référence aux Japonais, la crise n'est pas que problème, elle offre aussi des occasions : "Chez les Japonais, le mot crise est symbolisé par deux caractères : danger et occasions, possibilités" (1987 : 276). En l'espace de moins de dix ans, la crise permit à Shermag de mettre la main sur plusieurs usines en faillite et ce, souvent à des prix ridicules. Parmi ses acquisitions mentionnons: Création Mobilières Chanderic Inc. (une entreprise de rembourrage), l'usine de Radisson en 1982, celle de Thurso en 1983 et de Sainte-Hyacinthe en 1986, Mobilier HLP en 1986 (spécialisé dans le meuble de bois plaqué de haute qualité) et Scanaway Corporation, spécialisé dans le meuble prêt à assembler, en 1987. Dans la même période, l'entreprise acquiert aussi 33% des actions des produits forestiers André Poulin Inc., une entreprise spécialisée dans le commerce du bois franc (Rapports annuels, 1986-1990). Shermag a

également raflé, à la même époque, plusieurs prix méritoires dont les Mercures attribués à la meilleure entreprise entre 1983-1984, le prix d'excellence du Canada en 1983, celui du meilleur entrepreneurship en Estrie en 1983 et, enfin, celui de la Revue Commerce en 1984.

Serge Racine s'empresse cependant d'ajouter que ces réussites ne sont pas le propre de Shermag mais de l'ensemble des entreprises québécoises dites de l'émergence. Selon lui, l'émergence symbolise non seulement les valeurs suivantes : "Responsabilités. Affirmation. Ambitions (et) désir de prendre sa large part" mais elle exprime aussi l'émergence d'une "une réalité et (d') un espoir" intimement liés à la crise; la réalité étant la crise et l'espoir, l'issu de la crise. Les entreprises dites de l'émergence, ce sont donc de petites et moyennes entreprises dirigées par des entrepreneurs québécois et qui ont vu le jour en pleine crise économique. Pour Serge Racine : "Shermag [aussi] a vécu ses deux étapes. Nous avons connu des périodes dangereuses tout en sachant exploiter l'occasion. A mon avis, ajoute-t-il, il n'est pas mauvais d'être parfois submergé pour apprécier les joies de l'émergence" (Ibid, p. 266). Le président se rappelle qu'à cette époque, l'économie québécoise en entier était dépendante des multinationales américaines mais, heureusement, maintenant, une nouvelle génération d'entrepreneurs québécois est en train de changer les choses :

Autrefois, les périodes creuses étaient dues aux multinationales (...) Plusieurs de ces entreprises ont disparu et ont été remplacées par des autochtones (...)

Un effet d'émulation s'est créé et on a compris qu'on a pas besoin d'être Américain pour réussir (Revue Commerce, 1987 : 76).

Toutefois, en dépit de cette dépendance envers des voisins du Sud, l'esprit qui animait les entreprises de l'émergence ne datait pas d'hier, il a été préparé depuis longtemps :

Nous avons eu une bénéfique révolution tranquille qui nous a montré le chemin de la fierté collective, en plus de nous sensibiliser à notre devenir; nous avons ensuite surmonté une crise économique qui nous a obligés à nous prendre en main, à exploiter nos forces vives et à miser sur notre audace naturelle. Bref, ces conditions nous ont préparés à l'émergence. (1986 : 276)

Pour comprendre davantage l'entreprise dite de l'émergence, il semble falloir accorder une importance particulière à son entrepreneurship, car l'émergence de ces entreprises est intimement liée au phénomène qualifié indifféremment d'"entrepreneurship", d'"intrapreneurship", d'"émergence" et de "Sème type" :

depuis 5 ou 6 ans, le discours a changé : les capitalistes sont devenus plus populaires que les curés et les députés, et on les a appelés les "entrepreneurs"; et les PME sont devenues plus importantes que les multinationales et on les a appelées les "émergents"; et Toronto se demande "What the hell is going on in Québec?" (Allocution, 1987).

Le Québec peut alors être fier de ces entrepreneurs, comme le sont d'ailleurs d'autres pays. En effet, "Les Français ont accouché d'un livre intitulé Entreprises du troisième type, les Américains ont leur In Search of Excellence et Vanguard Management, et il semble bien, avec Guerriers de l'émergence, que nous ayons le nôtre", lance Serge Racine (Ibid, 266). Ce sera, en fait, le contexte des années 1980 qui contribuera à l'émergence de ces guerriers.

La lecture positive qu'il fait de l'entrepreneurship québécois a un rapport étroit avec l'image de lui-même et de certains entrepreneurs qu'a le président de Shermag. Lorsqu'il parle de lui, il n'hésite pas à déclarer :

J'ai toujours été un entrepreneur dans l'âme, dit-il. L'entrepreneur, c'est celui qui prend des risques. Il faut donc être autonome, savoir développer un sens des responsabilités et posséder une certaine forme d'insécurité.

Mais cette image de soi est aussi partiellement puisée dans l'attitude de certains entrepreneurs auxquels Serge Racine fait sans cesse référence : "Tous les entrepreneurs que je connais sont des gens qui veulent continuellement se surpasser" (**Revue Commerce**, 1987 : 76). Ces entrepreneurs que sont les frères Lemaire, mais aussi "les Campeau, les Marcoux, les Saucier, etc" (Allocution, 1987), forment , en effet, une génération de gens d'affaires qui sont en train de modifier les bases des



relations industrielles au Québec. Il n'est pas étonnant alors d'entendre Serge Racine vanter les mérites de son maître de pensée, Bernard Lemaire, président de Cascades Inc. et réputé champion des usines en déroute : "Je l'admire terriblement : si on pouvait lui arriver à la cheville..." (Ibid).

L'"émergence" renvoie donc à la constitution d'une génération particulière d'entrepreneur, qui tout en dirigeant des entreprises petites ont su profiter d'un environnement extrêmement difficile. La pensée de Serge Racine s'inspire donc directement de ces "Guerriers de l'émergence" que la crise a fait apparaître. Mais la caractéristique de cette pensée ne s'arrête pas à l'émergence. Elle a aussi rompu avec l'esprit de l'entrepreneurship traditionnel dominant jusque-là. C'est ce que nous allons aborder plus en détails dans la section suivante.

## **2.2 L'entrepreneurship du "troisième-type"**

Le discours de Serge Racine construit une représentation de l'entreprise comme un espace social nettement associé à la particularité de l'entrepreneurship qui diffère non seulement d'un espace à l'autre (entreprise) mais aussi d'un territoire (pays) à l'autre.

Dans sa représentation de l'entreprise, on peut distinguer trois phases relatives à la dynamique de développement d'une entreprise. La première, "moins de 25% (la) traversent avec succès" (1986 : 16) puisqu'il s'agit d'une période "de survivance misérable où la poursuite inlassable de profits se mesure aux forces d'une concurrence impitoyable" et où "le chef d'entreprise est un homme-orchestre qui tente d'effectuer toutes les fonctions importantes de son organisation sous prétexte d'économie, de confiance en soi ou de naïveté" (p. 16). C'est l'entrepreneurship unique, paternaliste.

Vient ensuite la phase de "l'émergence où entrent en scène les managers professionnels (comptables, ingénieurs, etc). Cette nouvelle cohabitation de l'esprit de l'entrepreneurship et des managers professionnels force l'entreprise à se définir clairement quatre grandes constituantes :

- a. les employés qui recherchent de bonnes conditions de travail, en même temps que la bonification et la valorisation de leurs efforts quotidiens;
- b. les clients qui recherchent la qualité, la valeur et le service;
- c. les actionnaires qui recherchent un rendement normal sur les investissements;
- d. et les gestionnaires qui cherchent à jouer ou à déjouer les règles de la concurrence sur le marché impitoyable. Ils cherchent foncièrement le pouvoir (Ibid, p. 18)

Enfin, c'est dans la troisième phase que se produit "l'épanouissement progressif du "propriétaire-fondateur-devenu-millionnaire-de papiers" qui ne semble pas avoir d'autre choix que de préparer sa retraite en cédant le pouvoir aux bureaucrates et en cédant la propriété aux actionnaires passifs (publics?)" (p. 20).

Pour Serge Racine, la seconde phase est la plus innovatrice : c'est "l'entreprise émergente". Elle est dirigée par une meilleure équipe et à leur tête un entrepreneurship humaniste. Par opposition à "l'entrepreneurship traditionnel qui faisait état de la mollesse des secteurs traditionnels, qui est constamment à la recherche du profit, qui s'attaque au syndicat sous le prétexte qu'il est responsable des fuites des capitaux et de la crise" (1987 : 20), l'entrepreneurship de l'"émergence" est nanti de caractéristiques humanistes qui se résument à trois grandes tendances.

Tout d'abord, l'entrepreneurship humaniste ne cherche pas le profit. Ce qu'il vise, c'est la croissance de son entreprise (grossir pour grossir) :

Plusieurs entrepreneurs (...) ont redéfini la notion de profit, dit Serge Racine. Nous ne cherchons plus à maximiser nos profits, mais plutôt la qualité de nos produits. Nous savons que nous pourrions augmenter notre marge de profit, mais nous ne sommes pas intéressés à le faire au détriment de la qualité de vie de nos employés (Revue Commerce, 1987 : 78).

Comme se plaît à le répéter le président de Shermag : "Occupons-nous de nos employés et nous allons l'augmenter, notre productivité" (Ibid, p. 78). Deuxièmement, il rejette le taylorisme qui "est l'essence même de la "déresponsabilisation" des travailleurs (entrevue, 1989). L'entrepreneurship humaniste est celui "qui renoue (plutôt) avec la responsabilité des travailleurs et se met à l'écoute de leurs besoins et de leurs opinions" (entrevue réalisée en 1989). Il doit éviter "le syndrome du boss. Chaque travailleur [doit être] entraîné par son leader, le directeur d'usine. Il y a toute une différence entre leadership et autorité: l'autorité, c'est comme un extincteur, on ne l'utilise que quand on en a vraiment besoin" (**Revue Commerce**, 1987 : 77). Dès lors, il conçoit que les travailleurs "ne sont pas fous, ils connaissent leur travail: il faut donc les laisser parler".

Enfin, l'entrepreneurship aime innover et trouver des façons originales de faire et d'être au courant de la nouveauté dans son domaine comme dans d'autres secteurs (1986). C'est quelqu'un qui est capable de faire du montage, c'est un "montageur", pour reprendre l'expression de Serge Racine, puisque l'innovation est sa préoccupation. C'est pourquoi, selon lui, il faut jouer constamment car il n'existe pas de règles précises à suivre ou des recettes à succès. Basé sur une bonne lecture de l'environnement, cet esprit d'innovation, rompt avec la rigueur, le calcul et les stratégies hautement rationnelles caractéristiques de l'entrepreneurship traditionnel.

C'est à partir de ces principes humanistes, que Serge Racine a élaboré la philosophie Shermag que nous allons maintenant présenter.

### **3. Le projet d'entreprise**

Conformément à notre démarche, nous allons rappeler le deuxième principe organisateur touchant le projet d'entreprise proposé par Serge Racine. Ce projet ne fonctionne pas en vase clos mais s'inscrit dans une philosophie du travail plus large. C'est sur cette philosophie qu'il faut s'arrêter pour bien comprendre le projet de Shermag.

#### **3.1 La représentation des rapports de force**

Une bonne partie du discours du maître de Shermag est centré sur la revalorisation de la coopération entre les travailleurs et la direction. Malgré leur différence, ces deux forces sociales doivent aboutir à une définition commune de leurs intérêts ainsi que de l'espace (l'entreprise) qui les unit. Abordons, tout d'abord, le traitement accordé par Serge Racine à ces deux groupes traditionnellement antagonistes.

### 3.1.2 Les administrateurs professionnels

Lorsqu'il parle de la direction, Serge Racine fait référence aux administrateurs professionnels, c'est-à-dire aux comptables, aux gestionnaires, aux informaticiens, etc. En fait, il est question principalement des diplômés des écoles de gestion comme les MBA. Ce qu'ils ont en commun, c'est de n'avoir "pas de souplesse et de rapidité" (1986 : 270). La "rigueur excessive" de leur formation ne les prépare guère à affronter les changements socio-économiques et développer une vision du long terme. Parlant de son expérience de professeur en économie à l'Université de Sherbrooke, Serge Racine remarque qu'au lieu de former des administrateurs qui puissent changer "le cours des choses" et affronter "la vraie vie", le programme d'études contribue à multiplier les "castes professionnelles" : "je forme des économistes qui formeront à leur tour d'autres économistes qui eux-mêmes formeront d'autres économistes" (1986 : 26), répète-t-il sans cesse à ses étudiants.

En fait, ce qu'il reproche au système universitaire, c'est de trop miser sur la formation académique des individus et pas suffisamment sur leur personnalité : "On inculque, par exemple, aux futurs MBA quantité de notions, mais on oublie de les former à l'humilité" (1986 : 27). Reprenant Peters et Waterman (1983: 56), Serge Racine note: "Nous avons créé un monstre. Les écoles consacrées aux affaires aux Etats-Unis ont fait plus pour assurer le succès de l'invasion des Japonais

et des Allemands de l'Ouest, que n'importe quoi d'autre". Son opinion des administrateurs professionnels est telle qu'il refuse même de les embaucher dans son entreprise :

Lorsque, cherchant à combler un poste ou l'autre dans mon organisation, il m'arrive d'interviewer un diplômé MBA, j'ai l'impression de me retrouver devant quelqu'un qui veut mon fauteuil et qui, parfois, ne se gêne même pas pour le dire. Ça tombe mal parce que mon job, j'ai l'intention de le garder. J'ai plutôt besoin de personnes qui ont été confrontées à des réalités simples mais qui ne se permettent pas de tricher : avoir administré un garage, ou n'importe quoi du genre. Mais quand a-t-on osé demander à un futur MBA d'aller quelque temps gérer un garage, question de se faire la main? (Ibid, 27)

Pour le maître Shermag, les professionnels administrateurs qui montrent une rigueur excessive et "se butent dans les fleurs des tapis, "apportent autant de problèmes qu'ils ne suggèrent de vraies solutions" (1986 : 270). Ils se retrouvent à la base même du problème lorsqu'ils stipulent "qu'une entreprise ne fonctionne que techniquement" (p. 270). Certes, "les techniques administratives, la gestion, la comptabilité sont utiles [mais] ce sont des choses secondaires" (p. 270). C'est pourquoi Racine propose de réduire au minimum la structure administrative, de viser une faible hiérarchie et de ne laisser que des cadres très compétents et cordiaux; des gens qui partagent leurs valeurs avec les travailleurs. C'est pourquoi redonner aux travailleurs la place qui leur convient s'avère, pour lui, la stratégie la plus efficace.

### 3.2 Le retour à "l'humain"

Selon Serge Racine, il est temps que les entreprises comprennent que l'employé doit être au centre du succès de leur organisation. Malheureusement, les travailleurs sont souvent "ignorés" et considérés comme des gens "dociles" et "improductifs". Leurs contributions ont été ainsi reniées au profit de "gratifications" qui ont ainsi été accordées pour "des artifices non reliés à l'essence même de leur travail" (1986 : 272). En effet, il suffit de regarder les conventions collectives d'alors pour s'en convaincre car celles-ci renferment certaines clauses qui témoignent de cet état de fait : "assurance-santé, primes à ceci et à cela, voyages, téléviseurs, montres, etc." (p. 272). Ainsi, plutôt que de combler les vrais besoins du travailleur, qui sont liés au travail, l'employeur de jadis "s'est ingénié à lui trouver des cadeaux qui n'avaient rien à voir avec ses attentes intérieures" (p. 270).

De plus, l'employeur d'antan était extrêmement paternaliste. Le "boss traversait l'usine, s'arrêtait devant son employé, tirait un cigare de la poche de son veston : Fume, Charlie, tu as mérité ça!". Par ce geste simple mais symbolique envers le travailleur, l'employeur "achetait sa docilité, et sa dignité" (p. 270). Au coeur de cet échange symbolique se cache une "impulsion du patron" de masquer un sentiment de culpabilité dû à son "irresponsabilité face à ses devoirs humains envers le personnel de son entreprise" (p. 270). A cet égard,



tout ce qui relève des artifices, des cadeaux et des récompenses futiles qui "n'étaient en rien reliées à la reconnaissance du travail de l'employé" doit être abandonné (p. 270). Il s'agit plutôt de "replacer le travailleur dans le véritable contexte de son travail", de "susciter son imagination", sans oublier, cependant, d'embaucher les meilleurs professionnels car, c'est sur ces nouveaux managements que repose le renouvellement de l'entreprise.

### **3.3 Renouvellement de l'entreprise : la culture d'entreprise**

Si les administrateurs professionnels créent des problèmes en mettant l'accent sur les aspects techniques, il n'en demeure pas moins que certains d'entre eux, qui ont une définition large de l'entreprise, font partie de la solution. En effet, lorsqu'ils affirment que "l'entreprise n'est pas qu'une juxtaposition de fonctions mécaniques, que c'est un organisme qui peut et doit avoir une culture, laquelle transcende ses moyens techniques et est appelée "culture corporative" (270), ils participent à la solution. En effet, si les éléments de gestion sont une affaire de techniques et de pré-conditions, il faut alors les réunir pour réaliser la culture. Cette dernière "est essentielle pour engendrer le succès accéléré de l'entreprise" (1986 : 270). Serge Racine est particulièrement fier de sa contribution sur ce point: "Shermag est un succès, mais ce dont je suis encore plus fier, c'est de la culture interne

de l'entreprise. Quand on dit de quelqu'un : "C'est un membre de l'équipe Shermag", cela suppose une certaine qualité de travail et le partage des mêmes valeurs" (**Revue Commerce**, 1987 : 77). Nous voilà donc plongé de pleins pieds dans le fonctionnement interne de l'entreprise et de ses valeurs.

Serge Racine clarifie davantage sa lecture de la culture interne de l'entreprise en la résumant en deux points majeurs : (1) bien faire l'ordinaire et (2) avoir une bonne culture corporative (**Le Devoir**: 1986).

L'ordinaire, "c'est l'exercice de toutes les fonctions de l'entreprise: gestion du personnel, qualité du produit, saine comptabilité, calcul des prix de revient, stratégie disciplinée des prix, politique de crédit, gestion des stocks, marketing et publicité" (1986 : 269). Cet ordinaire, dans le travail, demeure constant car dès "qu'une entreprise extraordinaire arrête de bien faire les choses ordinaires, elle cesse d'exister" (Ibid, p. 269). C'est pourquoi l'ordinaire consiste aussi à aller chercher les meilleures personnes pour les fonctions à remplir.

Les nouveaux administrateurs professionnels sont ceux qui comprennent qu'ils doivent changer "le cours des choses" et non alourdir l'organisation par des chiffres et des plans. En effet, lorsque un administrateur professionnel est embauché chez Shermag, on

l'avertit tout de suite : "Si dans trois ans, le chiffre d'affaires est rendu à tel point, tu recevras 5% des actions" (Le **Devoir**, 1986). De cette manière, il fera "l'ordinaire de façon extraordinaire" (Ibid). Les administrateurs professionnels doivent aussi être capables de faire les choses par eux-mêmes au lieu de se fier sur des spécialistes de l'extérieur. En d'autres mots, explique Racine en reprenant le proverbe chinois : "Nous apprenons à pêcher au lieu d'acheter le poisson". L'exemple qu'il donne du changement du système informatique réalisé par les administrateurs professionnels de son organisation confirme effectivement l'adage chinois: "Il a fallu changer le système informatique plusieurs fois depuis le début et Shermag n'achète jamais ses équipements informatiques montés. Ce sont ses propres spécialistes qui le font" (Le **Devoir**, 1986).

Mais la culture interne suppose aussi une participation de tous les employés aux objectifs de l'entreprise. Or, celle-ci désigne "une certaine conviction de l'ensemble des employés de la compagnie et en particulier des principaux administrateurs dans le partage des valeurs concrètes telles que l'amour du travail ardu, l'intégrité sociale et intellectuelle, l'amitié et le respect mutuel, l'initiative et l'originalité, les habitudes normatives". C'est pour cette raison qu'il est nécessaire que l'organisation en finisse avec les artifices et les cadeaux superficiels de façon à "privilégier les motivations. Les vraies." (Ibid). Il faut donc que les administrateurs véhiculent une culture basée sur des valeurs

humaines et des motivations reliées à l'essence du travail. En d'autres termes, la condition d'existence d'une culture se pose "quand tout le monde participe à un savoir commun" (1986 : 271), sinon plusieurs cultures se superposeront et cela ne pourra conduire qu'à "l'éclatement de l'organisation" (ibid).

En effet, puisque "dans la vie comme dans les affaires, rien n'est plus important que l'homme", la culture doit lors être partagée entre les travailleurs. Car, "ce n'est pas l'entreprise qui donne mais l'employé qui, chaque matin en quittant son domicile, rend service à l'entreprise et lui fait le don quotidien de ses capacités" (1986 : 272). De façon à participer pleinement à l'entreprise, le travailleur doit donc être fier de la culture qu'il partage avec la direction. En revanche, avertit Serge Racine, sa participation doit être rétribuée par des gratifications qui "ne peuvent être uniquement axées sur le profit" (p. 273) car, s'empresse-t-il d'ajouter: "L'employé a la responsabilité du produit mais pas celle du profit généré par le produit. Trop de facteurs complexes entrent en jeu, échappant au contrôle de l'employé" (Ibid). Comme il n'a pas la responsabilité du profit et ne prend pas les décisions, le travailleur doit bénéficier de ces certaines gratifications même si l'entreprise connaît des difficultés.

Comme nous venons de le voir, lorsque le président de Shermag décrit le projet d'entreprise de son groupe, un principe unificateur paraît revenir sans cesse: celui de "culture corporative" ou encore de

"culture interne". Présenté comme le support sur lequel repose toute la pensée de Serge Racine, ce principe l'encourage à lui trouver des assises empiriques. Dans la prochaine section nous examinerons le projet d'entreprise tel quel mais déjà on peut affirmer qu'il se caractérise par un mode de gestion basé sur l'implication des travailleurs dans l'organisation du travail ainsi que sur un discours fondé sur un renouvellement des relations de travail.

### **3.4 Principes de la "philosophie Shermag"**

Lorsqu'il explique le projet d'entreprise qu'il veut donner à Shermag, Serge Racine insiste beaucoup sur une gestion participative reposant sur deux principes: la participation des travailleurs aux bénéfices et aux décisions et une coopération patronale/syndicale. Voyons de plus près de quoi il s'agit.

#### **3.4.1 Sur le plan organisationnel**

Sur le plan de l'organisation du travail, les textes et les conférences que donne Serge Racine jusqu'en 1987 (après cette date, il insistera sur d'autres aspects), portent essentiellement sur deux points : la formule de gratification qui passe par le gain de productivité et le droit à la propriété du produit . La première suppose que "lorsque l'objectif de

production est atteint, l'employé participe au gain de la productivité. Ainsi, à chaque trimestre, il reçoit sa part du surplus de la productivité" (1986 : 273). De cette manière, le travailleur "participe donc à la poursuite de l'excellence, car il se trouve dans les rouages du partage de sa propre productivité" (p. 273). De plus, comme "le produit est une extension de lui-même, qu'il le fabrique en y incorporant son savoir-faire, [le travailleur] a droit à une part de la propriété du produit" (p. 273). C'est pourquoi, toujours selon Serge Racine, Shermag "reconnaît le droit à la propriété du produit, en facilitant la possession d'actions" (p. 273). En somme, cette accessibilité à la propriété "vaut pour tous, à tous les niveaux, ce qui fait de Shermag une entreprise de partenaires. L'employé devient un coéquipier-associé." (p.273). Malgré le fait qu'elles paraissent de nature matérielle, ces types de gratifications sont, de l'avis du maître du groupe Shermag, directement liées à l'essence même du travail puisqu'elles sont en rupture avec les artifices matériels.

Cependant, "comme le travail reste une extension de l'âme du travailleur", il doit être "aussi fier de son produit que de son travail" (p. 272). C'est pour cette raison qu'il faut "le lui dire, le lui confirmer, lui fournir non seulement les outils mais l'environnement apte à le rendre satisfait" (p.272). Il s'avère donc important que le travailleur prenne part aux décisions et que se développe une culture d'entreprise. Dans cette perspective, Shermag vise, d'une part, à faire participer ses

travailleurs à la productivité, : "la gestion participative existe pour l'instant dans deux de nos usines Disraeli et Thurso]. Des groupes de productivité font des suggestions de "façon systématique". Il y a un comité central pour coordonner ces activités (Le **Devoir**, 1986). D'autre part, Shermag tient à encourager des valeurs telles que "l'amour du travail et l'intégrité" mais aussi le respect mutuel, le sens des responsabilités et l'encouragement, comme nous l'avons cité précédemment (Le **Devoir** : 1986 : 272). Des propos semblables sont également tenus par l'ancien directeur de l'usine de Disraeli, puisqu'il affirme que les travailleurs sont impliqués activement dans l'usine et sont au courant de toute la vie de l'entreprise :

On se réunit avec les travailleurs et on leur donne des prévisions, des cédules de production. Après ça, il y a une période de questions sur toutes les choses qu'ils n'aiment pas et tous les problèmes qu'ils rencontrent dans la productivité. Ils nous le disent et on essaye de les rendre heureux et ils essaient de nous rendre heureux aussi. A Disraeli, c'est une grosse famille en réalité. Il y a beaucoup de parenté dans cette usine-là. On a également un syndicat, qui est la CSD, qui ne se laisse pas faire. C'est un syndicat comme les autres syndicats, dur mais... c'est ça qui fait que les employés sont motivés avec nous autres. On leur donne la chance de s'exprimer et de prouver leur efficacité.

Mais si, pour Serge Racine, la gestion participative et les rapports harmonieux avec et entre les travailleurs sont d'abord des questions

d'orientation générale du groupe de Shermag, l'ex-directeur (Bellegarde) attribue plutôt ce succès principalement à son charisme personnel. C'est ainsi qu'il s'exprime lorsqu'il parle de ses rapports avec les travailleurs de l'usine de Disraeli :

Le bon rapport avec mes employés se reflète un peu dans ce que moi j'ai bâti dans l'usine ici, c'est un peu ça. C'est que mes employés, je les traite comme des nommes et non comme des enfants. Je les traite comme des hommes, pis ça ils le savent et pis je me souviens que mon patron, à un moment donné, il disait : "Jean Marc, quand on va dans ton usine, pis si tu te tasses à gauche, tous les employés se tassent à gauche aussi. Si tu te tasses à droite, tous les employés se tassent à droite". C'est que mes employés ont confiance en moi et j'ai confiance en eux. L'année passée, j'ai eu le meilleur prix de directeur d'usine, pis quand j'ai eu mon prix j'ai remercié tous mes employés en leur disant que si j'ai eu ce prix-là, c'est grâce à eux, ça prouve aux employés que je ne partage pas seul mes réussites, je les fais partager avec mes employés.

Quelques années plus tard, vers 1988-1990, ce type de gestion d'implication par la productivité commence à disparaître progressivement du discours des dirigeants de Shermag. Dès 1989, alors que Shermag traverse le pire moment de son histoire, Serge Racine commence à vanter les mérites d'une autre innovation, à savoir le programme de la qualité totale. Le maître de Shermag semble alors fonder des espoirs sur cette innovation et entend même accentuer son implantation à l'usine de Disraeli. Pour lui, le nouveau programme



fonctionnerait surtout grâce "à l'implication des travailleurs et [au fait qu'] aucune résistance ne semble venir de leur part" (entrevue, 1989). En réalité, l'implication des travailleurs "demeure plus que jamais un axe prioritaire. La participation active des employés à la prise de décisions [sera] toujours privilégiée" (**Rapport annuel**, 1988-1989).

La gestion participative se retrouve donc au coeur du projet d'entreprise de Shermag mais qu'en est-il de la place réservée au syndicat dans ce projet?

### **3.4.2 Sur le plan institutionnel**

Le discours sur le syndicalisme n'est pas très développé dans la pensée du directeur de Shermag. Ses textes et conférences ne font pas la distinction entre les travailleurs et leur organisation, pas plus qu'entre le travail comme activité de production et comme activité syndicale. Sa conception du travail résume bien, en effet, sa position sur le syndicat : "Ici, on ne veut pas gérer les conditions et les conflits de travail, on veut gérer le travail" (**Revue Commerce**, 1987 : 77).

Néanmoins, lorsqu'il en fait mention, il affiche généralement un discours pro-syndical marqué par une grande ouverture à l'égard du syndicat et une incitation à son implantation : "Shermag n'a pas de difficultés avec le syndicat. Il est obligatoire et est même encouragé"

(entrevue, 1989). Le directeur des relations de travail chez Shermag abonde dans le même sens en ajoutant : "Compte tenu de son manque de connaissance des conventions collectives et du secteur, Shermag avait besoin des règles du jeu et une structure et donc du syndicat". A cet effet, Serge Racine renchérit: "avec le syndicat, on joue. Lorsqu'on a un jeu, on le propose au syndicat, on leur explique les règles du jeu et le jeu lui-même. Des fois on gagne mais des fois on perd".(entrevue, 1989). Toutefois, les clauses de la convention collective "ne sont jamais utilisées. Les conflits se règlent d'une façon informelle. Il y a simplement des discussions avec le syndicat dans le cadre d'un comité prévu à cet effet", ajoute le directeur des relations de travail. Or, ajoute le négociateur : "Shermag préfère des conventions collectives à des ententes individuelles comme c'est le cas de l'usine de Scotstown, où les négociations se déroulent d'une façon individuelle".

Mais cette ouverture au syndicalisme ne va pas sans certaines limites. Ainsi, Shermag tient à tout prix à éviter la CSN "compte tenu de son orientation idéologique et du fait qu'elle a toujours été derrière les fermetures d'usines", conclut le directeur des relations de travail. L'entreprise "se plaint" aussi de la rigidité dont fait preuve le syndicat concernant la clause de l'ancienneté. Serge Racine désire, en effet, exercer un certain contrôle sur la mobilité des travailleurs mais ce, en fonction de la compétence et non de l'ancienneté "ce qui permet [trait] aux anciens de se perfectionner". Les dirigeants veulent ainsi obtenir

des travailleurs une plus grande flexibilité en éliminant la clause de l'ancienneté en échange d'une augmentation salariale de 1,25\$. Mais pour l'instant cet objectif est loin d'être atteint parce que "la convention collective n'a pas évolué. Elle ressemble au contrat du travail des années 1960. C'est le syndicat qui bloque l'évolution car il s'attache encore à ses acquis", conclut le directeur des relations de travail. La direction s'attend pourtant à ce que le syndicat soit plus "flexible".

En résumé, la gestion participative qui implique tout d'abord une participation des travailleurs ( aux mêmes valeurs, aux bénéfices et aux décisions par le biais des comités de travail) et ensuite une reconnaissance syndicale ( mais une volonté de voir disparaître l'ancienneté en échange de hausses salariales), constitue "la matérialité de la culture" (Aktouf, 1986) d'entreprise que proposent les dirigeants de Shermag.

Voilà ce qui complète la présentation du discours sur l'entreprise, sur le projet d'entreprise et la philosophie sur laquelle il s'appuie. Cependant, limiter le discours au seul univers de l'entreprise nous paraît réducteur car le risque est grand d'en exagérer l'autonomie. Le repérage du projet d'entreprise ne doit constituer qu'un point de départ d'une analyse encore plus globale du discours qui renvoie à un univers sociétal plus large alors que le repérage du projet d'entreprise, au sens strict, nous enferme dans une sociologie étroite de l'entreprise. Pour ce

faire, nous tenterons de cerner les représentations qui se dégagent du discours en ce qui a trait au cadre de référence de la philosophie Shermag, à savoir la communauté québécoise et le projet de société qui y est associé.

#### **4. La communauté québécoise: "une société distincte" ?**

Même si l'on ne retrouve pas systématiquement dans le discours de Serge Racine de longs développements sur la représentation qu'il se fait de la société québécoise, les éléments qu'il avance suffisent pour traduire sa pensée.

Serge Racine soutient qu'au Québec, il est plus facile d'appliquer la culture d'entreprise que dans n'importe quel autre pays. Il avance même que si cette culture d'entreprise existe ailleurs, elle n'a rien à voir avec celle des Québécois. Pour lui, cette culture est au fondement des valeurs des Québécois : "Ailleurs, en France, au Japon, en Allemagne, la culture des entreprises, c'est d'abord leur vécu. Ici au Québec, cette culture corporative pourrait être bâtie sur la fierté individuelle et l'enthousiasme naturel des nôtres" (1987 : 271). Alors que chez d'autres peuples elle se forge, la culture d'entreprise n'est pourtant pas, pour Racine, "une chose que l'on fabrique mais une émanation de l'instinct"

(1987 : 271). Elle s'enracine plutôt dans le passé des Québécois et s'appuie alors sur des valeurs qu'ils jugent naturelles.

Serge Racine précise ce qu'il entend par des valeurs comme l'enthousiasme et la fierté des Québécois. "La fierté, affirme-t-il, c'est l'élément mobilisateur qui permet à l'homme d'émerger dans son univers de travail, d'utiliser avec intelligence ses outils et son environnement pour créer un produit auquel il confère son excellence. Ainsi naît le triangle : l'homme, la machine, le produit" (1987 : 270). C'est pourquoi, "nous avons intérêt, ajoute-t-il, à trouver des formules pour maintenir la fierté dans ce triangle performant. C'est ce qui nous caractérise" (p. 270).

L'enthousiasme, quant à lui, semble être un don naturel chez les Québécois : "Nous, québécois, avons souvent l'air d'enfants dans un terrain de jeux. Nous sommes spontanés, pleins d'énergie et loin d'être blasés. Sous cet aspect aussi nous devons capitaliser notre vécu, les caractéristiques qui font notre force." (p. 270). A cet égard, l'enthousiasme québécois prend l'allure d'une vigueur magistrale : "Ne fallait-il pas beaucoup d'enthousiasme aux pionniers pour accomplir des miracles quotidiens à force de bras, d'imagination et de savoir faire?", s'exclame Serge Racine.

La culture québécoise paraît donc être un facteur mobilisateur des Québécois. En effet, le Québec, poursuit Racine, est comme un village

où tout le monde partage les mêmes valeurs. Même s'il se situe en Amérique du Nord, il n'a rien à voir avec ses voisins et notamment les Etats-Unis où, en raison de leur diversité ethnique, les relations de travail sont basées sur "un rapport de dominé/dominant. Le dominant veut plus, le dominé refuse de donner. Il se développe ainsi un anti-syndicalisme" (entrevue, 1989). Serge Racine ne perd pas l'occasion de "se moquer" de l'esprit de l'entrepreneurship américain qu'il juge "anti-humaniste" : "Il y a le stationnement du boss, la toilette du boss, mais ils n'ont pas notre productivité" (Le **Devoir**, 1986).

Ainsi donc, la culture d'entreprise n'est saisissable que parce qu'elle tire ses origines d'un cadre de référence typiquement québécois. Ailleurs, il faut parler d'une culture fabriquée sur mesure alors qu'au Québec, la culture fait partie de l'instinct. C'est pourquoi au Québec, il est plus facile de se doter d'un projet de société humaniste basée sur la coopération entre les travailleurs et le patronat.

## **5. La coopération patronale-syndicale : une "complicité nationale"**

Au Québec, soutient Serge Racine, un projet de société plus humaniste devient plausible grâce aux entreprises dites de l'émergence dont nous avons discuté plus haut. Ces entreprises, des "PME devenues grosses", se caractérisent par la recherche d'une "philosophie

d'entreprise", d'une "mission de compagnie" à laquelle s'associe un "parapherna" de séminaires d'orientation, de journaux internes, des boîtes à suggestions et une gestion participative". Ces entreprises sont aussi "l'incubateur du travail, et de sa rémunération; du produit et de son prix; du capital et de son rendement; du management et de son pouvoir". Enfin, elles sont "pourvoyeuses de sécurité personnelle et de valorisation (...) En somme, l'entreprise émergente "doit être le champ de culture et de toutes les valeurs" ( 1987 : 21).

Comme le système des entreprises québécoises regroupe la plupart de ces compagnies innovatrices, il devient alors plus facile de réaliser une culture d'entreprise. C'est d'ailleurs cette notion fondamentale qui "donne à l'ensemble [du] système d'entreprise privée toute sa valeur et tout son génie", écrit Serge Racine, (p. 21). Ce type d'entreprises privées, créatrices de richesses et d'initiatives, n'exprime-t-il pas un vieux rêve libéral? Comme le souligne, en effet, le président de Shermag lui-même : "Si je dis que l'entreprise fait la synthèse harmonieuse de tous les objectifs lorsqu'elle cherche à créer la richesse et s'efforce de la partager adéquatement, je ne fais qu'exprimer un espoir libéral pour un système politique où l'État est remplacé par l'entreprise" (p. 23).

Ce projet libéral, basé sur la culture d'entreprise, n'est rien d'autre, en effet, qu'une collaboration patronale/syndicale : "Ce qui doit être au

coeur des relations industrielles au Québec aujourd'hui, est la gestion participative. Pour donner donc au Québec un projet de société, il faut développer un discours clair basé sur la solidarité patronale/syndicale" (entrevue, 1989). Cette collaboration, Serge Racine n'hésite pas à la qualifier de "complicité nationale" (Ibid). Celle-ci ne peut toutefois se faire qu'à certaines conditions. Premièrement, une collaboration du syndicalisme s'avère essentielle. Pour Serge Racine, le syndicalisme a toujours été actif au Québec puisque c'est lui qui a obligé les employeurs à dialoguer et à adopter des mesures "pour être plus fins avec ses employés" (Le Devoir, 1986). Il admet qu'il y a eu une période de confrontation due au fait que les entrepreneurs étaient en majorité des Américains, mais il constate maintenant que le climat est beaucoup plus décontracté ce qui, avec la tradition de militantisme syndical, crée un contexte favorable à la gestion participative.

Mais le président de Shermag s'empresse d'ajouter que le patronat et le syndicat en sont encore au stade de la concertation. Pour qu'il y ait un rapprochement possible entre les deux parties, Serge Racine mise sur l'emploi, comme l'annonce dans son discours dans le cadre du Forum pour l'emploi tenu en 1989 : "Cela ne veut pas dire que les syndicats et les patrons vont coucher dans le même lit. Les syndicats ont leurs objectifs, nous avons les nôtres. Mais on pense que le Forum pour l'emploi peut jouer un rôle important en tentant de démarquer des territoires communs" (Le **Devoir**, 1989). Ce nouveau terrain d'entente



est rendu possible grâce à l'échec de l'intervention des pouvoirs publics en matière d'emploi, comme le rappelle Serge Racine: "Jusqu'à maintenant, l'intervention des gouvernements en matière de développement de l'emploi s'est avérée lamentable" (Ibid, 1989). Ce qu'il faut, dès lors, c'est de miser sur une collaboration patronale-syndicale pour régler le problème. Or, on peut apercevoir, ici, un changement dans le discours qui s'oriente désormais davantage vers une collaboration par l'emploi que vers une collaboration par les valeurs. Dans cette transformation du discours, le syndicat prend alors place importante puisqu'il devient un partenaire du projet de société proposé par Serge Racine.

Une fois la collaboration patronale-syndicale obtenue, il faut adapter l'ensemble de la société aux nouvelles réalisations du monde du travail. C'est le cas, par exemple, du système d'éducation, des lois fiscales, des programmes de recherche et de développement, de la politique de la formation pour répondre aux besoins d'une main-d'oeuvre "appelée à être plus mobile", etc. Il faut également exporter davantage, conquérir d'autres marchés étrangers, notamment celui des Etats-Unis (**Le Devoir**, 1989 : 39). Malgré le fait que le système américain de relations de travail est "anti-humaniste", il représente tout de même, pour Racine, un grand marché. Après tout, certains Américains semblent plus proches des Québécois que les voisins immédiats : "Les Californiens sont plus près des Québécois que ne le sont les Torontois,

explique le patron de Shermag. Nous sommes perçus là-bas comme des européens pas chers (le meuble pas cher). C'est donc un secteur très intéressant et c'est gros comme tout le Canada" (p. 39).

Nous nous en sommes tenu jusqu'à maintenant à la logique interne du discours et il n'a pas été question à ce moment-là de vérifier des hypothèses pré-construites. La description que nous venons de terminer nous a permis de cerner le fonctionnement interne de la pensée de Serge Racine en analysant tour à tour le contexte d'émergence de sa vision, le type de projet d'entreprise proposé, le cadre de référence de sa philosophie et finalement, le projet sociétal qu'il a conçu.

Le pari que nous avons fait était de laisser le texte parler de lui-même, quitte à ce que le lecteur fasse ses propres interprétations. Nous aimerions maintenant revenir sur le discours en l'abordant d'un angle plutôt analytique de façon à lier l'ensemble des principes organisateurs. Deux points seront alors examinés: la nature de la philosophie d'entreprise élaborée par le président de Shermag et la nature même de la pensée de Serge Racine. Il ne s'agit à ce stade-ci que d'une analyse partielle et il n'est pas question pour nous de tirer des conclusions définitives alors que l'argumentation ne fait que s'amorcer. Nous reviendrons sur une analyse plus approfondie dans un texte ultérieur

## 6. Les contours d'un discours

Le discours qu'adoptent les dirigeants de Shermag sur l'entreprise obéit à une logique externe qui renvoie à la crise sociale et économique, dont nous avons analysé certaines des manifestations en d'autres occasions (Bagaoui, 1990). N'est-ce pas Serge Racine lui-même qui écrit à propos de la crise : "La peur de la crise nous a forcés à nous regrouper. On a fait venir des spécialistes en marketing, en gestion, en relations de travail. Ça nous a donné de meilleurs industriels, donc de meilleures entreprises" (**Revue Commerce**, 1987: 78). Mais son discours renvoie également aux transformations de l'entreprise elle-même; transformations qui peuvent être saisies dans la littérature sur le management.

### 6.1 Du modèle rationaliste au modèle humain

Par une critique sévère qu'il adresse aux administrateurs professionnels, Serge Racine se place au coeur du débat sur le renouveau du management. En effet, ce qui frappe à la lecture de son discours, c'est le rapport étroit qu'il entretient avec les travaux de ce qu'on peut appeler "la nouvelle génération du management" apparue dans les années 1980 (Peters et Waterman, 1983). Au lieu de chercher à résumer l'ensemble de ces ouvrages (voir Chanlat, 1989), rappelons

tout simplement que cette nouvelle tendance de management est née en réaction au modèle rationaliste sur lequel repose le taylorisme des années 1960 et 1970. Un tel modèle se caractérisait principalement par la négation de l'humain et "propos [ait], à la place, des règles structurelles et des exercices de planification" (Peters et Waterman, 1983 : 121).

Dans ce modèle rationaliste, les entreprises semblent gérer leur organisation d'une façon complexe : "on coordonne, on étudie, on forme des commissions, on réclame davantage de données ou de nouveaux systèmes d'information. Si, dans un monde complexe, un système complexe semble souvent de mise, celui-ci est en général très exagéré. La léthargie et l'inertie qui en résultent paralysent bien des entreprises (...) La complexité n'a rien d'indispensable" (Ibid, 135). Au coeur même de ce modèle on retrouve donc les administrateurs professionnels. Or, "les accusations portées contre le management américain semblent se regrouper en cinq catégories : (1) les écoles de gestion sont en train de nous détruire; (2) les prétendus managers professionnels n'ont pas l'optique adéquate; (3) ils ne s'identifient pas personnellement à leurs entreprises; (4) ils ne s'intéressent pas suffisamment à leur personnel; (5) les cadres supérieurs et leurs équipes sont isolés dans leur tour d'ivoire analytique" (p. 55). En fait, ce qui manque principalement au modèle rationnel, c'est de créer "une culture tolérante, encourageante et partagée, un cadre cohérent qui permet aux

individus motivés de forger les adaptations nécessaires. Leur (managers) aptitude à obtenir des contributions extraordinaires d'un très grand nombre de gens entraîne une aptitude à créer le sens d'un dessein hautement estimé" (p. 55).

Ces quelques lignes suffisent pour témoigner de l'influence déterminante de ce courant sur la pensée de Serge Racine puisque, lui aussi, condamne l'esprit étroit des administrateurs professionnels et particulièrement ceux des écoles de gestion (MBA) qui, selon lui, n'ont pas une vision globale de l'entreprise, ne pensent qu'en termes de chiffres, etc. Le président de Shermag s'inspire également de Peters et Waterman qui proposent de trouver de bons administrateurs capables de changer le cours des choses et de redonner au travailleur sa place dans l'organisation en partageant avec lui la culture. C'est donc ce "nécessaire retour à l'humain" (Chanlat, 1991) qui sera au centre de la pensée du maître de Shermag.

Ce retour à l'humain ne se fait que par l'instauration d'une culture d'entreprise que tous les employés partagent dans le but d'assurer le succès de l'organisation. De ce point de vue, la pensée de Racine se présente essentiellement comme un discours culturaliste qui gomme les conflits au profit d'intérêts et d'objectifs communs. En effet, même s'il reconnaît la différence entre les forces sociales, lorsqu'il admet qu'il y a d'un côté les travailleurs et de l'autre les administrateurs, son discours

reconstruit malgré tout l'entreprise comme une communauté, un lieu où se partagent les mêmes valeurs et la même destinée.

Lorsqu'il est question du syndicat, son discours paraît ambivalent. D'un côté, il prône une ouverture compte tenu du rôle que peut jouer le syndicat dans la société, et chez Shermag en particulier, mais de l'autre côté, il affiche l'espoir de voir un jour disparaître l'ancienneté; un des principaux chevaux de bataille du syndicalisme. Ce n'est donc ni plus ni moins qu'une individualisation des relations de travail que le discours propose. L'évitement du syndicat n'est pas dit clairement, il faut le répéter, mais quand on connaît l'importance de l'ancienneté pour les syndicats, on doit conclure que la pensée de Serge Racine va dans le sens d'une certaine dissolution des normes collectives.

Mais, au lieu de voir là un simple discours réactionnaire et une stratégie patronale de mauvais goût visant à détruire le syndicalisme, nous avons plutôt essayé de comprendre le fondement qui valide ce genre de projet individualisant. Alors, c'est sur le cadre de référence de la philosophie Shermag que nous nous sommes arrêté.

## 6.2 Communauté ou rapports sociaux?

Depuis quelques années, on assiste au Québec à un renouvellement des études du management (Aktouf, Chanlat, Bédard, 1991) Revendiquant la pluridisciplinarité de l'entreprise, ce nouveau management s'inscrit non seulement dans le renouvellement de l'entreprise mais dans la recherche d'un point de vue socio-anthropologique qui valorise la dimension culturelle des organisations (symboles, rites, mythes, etc). Ces études ont été amenées à établir des liens entre les transformations se produisant au sein des entreprises québécoises et le système des valeurs en place. Il y a là une tentative enrichissante de comprendre l'entreprise en étroite relation avec la société.

A partir d'études de cas et en particulier celui de Cascades, des auteurs ont conclu que ce type d'entreprises innovatrices était en rupture avec le modèle rationaliste caractérisé en développant un modèle de travail différent basé sur la concertation, le groupe, le paternalisme, la poursuite d'un profit équilibré, le caractère familial, les relations personnalisées, etc. Curieusement, pour les partisans de l'école socio-anthropologique, il semble que la réussite de ce type d'entreprises soit fondée sur "un retour vers une éthique plus domestique, et plus méditerranéo-catholique" (Aktouf, 1988 : 18), ce qui permettrait aux entreprises d'introduire un modèle de travail plus humaniste. Et il n'est pas étonnant que ce soit au Québec qu'apparait ce type d'entreprises.

En effet, selon le courant socio-anthropologique, ce retour en arrière s'explique par le fait, que jusqu'en 1960, le Québec était encore une société traditionnelle marquée par le poids de l'Église et des valeurs catholiques. C'est pourquoi "les résurgences d'une éthique plus féodale-catholique, (...) représentent la clé de lecture centrale des raisons du haut degré de convivialité, d'engagement et de productivité" dans les entreprises innovatrices au Québec (Aktouf, 1988 : 21) . En somme, à l'esprit protestant des Anglo-Saxons, fondé sur la rationalité, s'oppose l'esprit catholique, des Québécois en particulier qui s'appuie plutôt sur une gestion des affaires à caractère "féodal", humaniste et conviviale.

C'est exactement ce qui se dégage de l'analyse du discours de Serge Racine que nous avons effectué tout au long de ce texte. La référence à des valeurs comme "l'enthousiasme", la "fierté" et la "coopération" l'illustrent bien. Serge Racine considère, en effet, que les relations de travail au Québec sont basées sur une culture corporative qui n'est nullement un construit mais qui fait plutôt partie de la mentalité québécoise qui, elle, est de type communautaire, égalitaire et coopératif. Cette mentalité refuse donc la domination, l'injustice et la hiérarchie comme c'est le cas aux États-Unis, par exemple, où règne un esprit protestant. Cependant, il se dégage également de notre analyse du discours des dirigeants de Shermag que cette culture n'est pas repliée sur elle-même mais s'inscrit plutôt dans un projet de société "social-



démocrate" prônant une concertation entre les patronats et les syndicats à l'échelle de la société mais laissant toutefois une grande place à l'entreprise privée qui devrait éventuellement remplacer l'État (ou du moins adapter les institutions à celle-ci) et visant aussi une ouverture sur les marchés extérieurs, plutôt que le repli sur la communauté. Ce projet cherche également à stimuler les investissements, le progrès, la technologie, la concurrence, les meilleurs spécialistes du monde du travail, etc. En somme, c'est toute la culture "canadienne-française" qui demeure soumise à la rationalité "capitaliste" et non l'inverse.

Dans un prochain document nous allons approfondir davantage l'examen de ce projet d'entreprise culturaliste, en se penchant sur la situation d'une usine de Shermag, celle de Disraeli qui est considérée comme un laboratoire de la philosophie Shermag. Nous serons en mesure de voir jusqu'où dans la réalité l'entreprise est une communauté où tous les membres partagent les mêmes valeurs.

## Conclusion

Ce texte a été consacré entièrement à l'analyse du discours du président de Shermag et ce, pour trois raisons. Tout d'abord, loin d'être un simple reflet des pratiques, le discours les produit et contribue de cette manière à la formation de la société. Deuxièmement, au lieu de limiter notre analyse du discours à l'entreprise, ce qui risque de conduire à une autonomisation des rapports sociaux dans cet espace, nous avons choisi de déborder sur des questions de nature sociétale. Enfin, plutôt que de construire à priori le contexte général dans lequel peut s'insérer l'étude des expérimentations sociales, nous avons laissé parler le discours de lui-même puisque nous l'avons considéré comme point de départ dans l'étude des changements dans l'entreprise (comme dans la société dans son ensemble) et non comme un point d'arrivée.

Au terme, trois conclusions s'imposent. La première est que la pensée du président de Shermag est intimement liée au contexte de la crise économique et sociale des années soixante-dix et quatre-vingt. Cette crise aurait permis au groupe Shermag non seulement de prendre de l'expansion mais aussi de mettre sur pied un nouveau projet d'entreprise basé sur la culture d'entreprise.

La deuxième conclusion a trait à ce projet particulier de culture d'entreprise. La représentation de l'entreprise qui se dégage du discours renvoie à une conception culturaliste du travail. En mettant l'accent sur

les valeurs culturelles et les motivations et en homogénéisant les intérêts et les objectifs des acteurs, le discours tend à gommer les conflits et à individualiser les relations de travail. Ce projet culturaliste n'est cependant pas sans lien avec la culture québécoise. Parce qu'il met l'accent sur la coopération entre les individus, le modèle participatif renvoie fondamentalement à des valeurs québécoises telles que la solidarité, la fierté et la justice. La culture d'entreprise est donc l'émanation de la société québécoise.

Enfin, la troisième conclusion ramène au projet de société proposé par le président de Shermag. Ce projet, basé sur la coopération entre patrons et syndicats, est essentiellement libéral car il prône l'entreprise privée, le libre marché, la disparition de l'État ou l'adaptation de celui-ci à la logique du système privé. Cependant, même si ce projet libéral doit s'appuyer sur des valeurs humanistes et des objectifs culturels certes, il reste fondé avant tout sur l'emploi.

Ce que nous nous proposons de faire dans le prochain texte ce n'est ni plus ni moins que de partir de ces grandes conclusions afin de bien apprécier le projet de la culture d'entreprise proposé.

## Documents consultés

AKTOUF, O, R. BEDARD & A. CHANLAT, "Management, éthique catholique et esprit du capitalisme : l'exemple québécois", Sociologie du travail, no 1, 1992, pp. 83-99.

AKTOUF, O., "Interpellation de l'autorité et transgression de "tabous" managériaux comme symboles de leadership puissant : une étude de cas", Montréal, HEC, ronéoté, 1989 24 p.

AKTOUF, O., "La communauté de vision au sein de l'entreprise : exemples et contre-exemples" in Gladys L. Symons avec la collaboration de Yves Martin, La culture d'entreprise. Questions de culture, no 14, IQRC, 1988, pp. 72-98.

AKTOUF, O., Le management entre tradition et renouvellement, Boucherville, Gaétan Morin, 1989.

BELANGER, P. R. et B. LEVESQUE, "Les relations patronales-syndicales en Amérique du Nord : éclatement ou recomposition", Quelques expériences au Canada, aux Etats-Unis et au Québec". Revue Travail. Paris, janvier 1992.

BELLEVANCE, G., "Personne ne peut se permettre d'ignorer le marché américain", Le magazine PME, vol 4, no 8, oct. 1986, pp. 13-16.

BOYER, R., "Les transformations du rapport salarial dans la crise", Critiques de l'économie politique, no 15-16, avril-juin, 1981.

CHANLAT, A. et R. BEDARD, L'originalité et la fragilité d'un mode de gestion à la québécoise. Cahier du CETAI, Montréal, HEC, 1990.

CHANLAT, J.F. (dir.), L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées. Québec-Paris, Presse de l'université Laval-Eska, 1990.

CHANLAT, J.F., "L'analyse sociologique des organisations : un regard critique sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988)", Sociologie du travail, vol. 31, no 3, 1989, pp.381-400.

CORIAT, B., L'atelier et le chronomètre, Paris, C. Bourgeois, 1979.

DELORME, R. et C. ANDRE, L'État et l'économie. Paris, Ed. du Seuil, 1983.

DUBUISSON, P., "Le rapport de Grandpré qualifié de "leure"", La Presse. Samedi 1 avril 1989, H-2.

DUPAL R., "Shermag accélère sa percée aux Etats-Unis", Finance. 15 déc. 1986, p.8.

DUTRISAC, R., "Traqué par la Banque ...", Le Devoir. 9 janvier 1988, b.1.

GAUTHIER, M., "Shermag augmente son chiffre d'affaires...", Finance, 21 mars 1987. p. 8.

GERUBE, G., "Shermag", Devoir, 22 déc. 1980.

LAMARCHE, C., "Pour un projet de société", Le Devoir, nov. 1989, p. 39.

LAPOINTE, P.A, Le rapport salarial, l'automatisation et la crise dans la production de l'aluminium. Étude comparative : Québec, Canada, États-Unis et France. Thèse de doctorat en sociologie, UQAM, 1991.

PETERS T. & WATERMAN, R., Le prix de l'excellence. Paris, Inter-éditions, 1983.

RACINE, S., "Défis à l'entrepreneurship québécois", Allocution présentée au Congrès annuel de la Chambre de commerce du Québec. Université de Sherbrooke, 8 nov., 1987.

RACINE, S., "La volonté d'émerger" dans Les Guerriers de l'émergence. Arc, Montréal\_1986.

RAPPORTS ANNUELS, de Shermag, 1986-1990.

RODIER, A., "Le miracle de Sherbrooke", L'actualité, vol 13, no 4, 1987, pp. 74-82.

"Serge Racine et Shermag : la réussite de l'entrepreneurship nouveau même dans un secteur "mou" comme le meuble", Le Devoir, samedi 29 nov. 1986, p.13.

TURCOTTE, C., "L'action de Shermag...", Le Devoir. Samedi, 19 juillet 1986, cahier B.

TURCOTTE, C., "Les milieux d'affaires soupèsent les risques", Le Devoir. 31 déc. 1988, pp. A-1 et A-8.