

Modèles de travail et démocratisation. Le cas des usines de l'Alcan au Saguenay, 1970-1992

Paul-André Lapointe

Number 18-19, 1992

Entreprises : approches théoriques et études de cas

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1002307ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1002307ar>

[See table of contents](#)

Article abstract

The nature of the compromise and the main features of organizational and institutional (industrial relations and human resource management) levels define a model for organizing work. It could take different forms. It can evolve towards the strengthening of management control or work democratization, according to organizational choices and unions strategies. In order to cope with labor crises in Alcan plants in the Saguenay region, management, employees and union tried different approaches to organizing work. Their content, emergent conditions and evolution are examined.

Publisher(s)

Département de sociologie - Université du Québec à Montréal

ISSN

0831-1048 (print)

1923-5771 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Lapointe, P.-A. (1992). Modèles de travail et démocratisation. Le cas des usines de l'Alcan au Saguenay, 1970-1992. *Cahiers de recherche sociologique*, (18-19), 155–183. <https://doi.org/10.7202/1002307ar>

Modèles de travail et démocratisation. Le cas des usines de l'Alcan au Saguenay, 1970-1992

Paul-André LAPOINTE

Le monde du travail, du syndicalisme et des entreprises connaît actuellement de profondes transformations qui soulèvent des questions majeures tant au niveau de leurs causes que de leur nature. Globalisation des économies, automatisation des procédés de production, crise du travail et des institutions, voilà les facteurs qui expliquent le plus souvent ces transformations et qui définissent autant d'écoles de pensée¹. Souvent complémentaires, les interprétations de la nature de ces changements se concurrencent aussi: recherche d'une plus grande flexibilité pour surmonter les rigidités du taylorisme et de la convention collective²; nouvelles stratégies des directions d'entreprise pour s'adapter aux nouvelles réalités des marchés et des technologies³; émergence de nouveaux compromis sociaux⁴.

Or, malgré l'abondance de la littérature, de nombreuses questions se posent encore en cette période de sortie de crise. Assistons-nous à un dépassement du fordisme? Si oui, le travail évolue-t-il vers une démocratisation accrue et une requalification ou, au contraire, vers une déqualification et un accroissement du pouvoir de la direction dans les usines? Y a-t-il un modèle unique de sortie de crise? Comment le syndicalisme est-il affecté par ces transformations? Est-il voué à disparaître ou contraint à se réorienter pour accroître sa présence et son pouvoir dans les usines?

¹ M. J. Elam, "Puzzling Out the Post-Fordist Debate: Technology, Markets and Institutions", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 11, no 1, 1990, p. 10-37, traduit et reproduit dans ce numéro.

² M. Audet et L. Bélanger, "Nouveaux modes de gestion et relations industrielles au Canada", *Relations industrielles*, 44, 1, 1989, p. 62-90.

³ T. A. Kochan, H. C. Katz et R. B. McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books, 1986.

⁴ R. Boyer (dir.), *La flexibilité du travail en Europe. Une étude comparative des transformations du rapport salarial dans sept pays de 1973 à 1985*, Paris, La Découverte, 1986; B. Coriat, *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge électronique*, Paris, Christian Bourgois, 1990; et A. Lipietz, *Choisir l'audace. Une alternative pour le XXIe siècle*, Paris, La Découverte, 1989.

Au terme d'une recherche sur la modernisation des usines de l'Alcan au Saguenay⁵, nous aimerions contribuer au débat. Le terrain d'enquête lui-même et l'ampleur relative des recherches nous incitent à le faire⁶. Les usines de l'Alcan au Saguenay sont un cas exemplaire. Car, confrontés à une importante crise du travail au cours des années soixante-dix, les acteurs sociaux y ont successivement exploré différentes solutions.

Modernisation et nouveaux modèles de travail

L'actuelle modernisation du travail et des usines⁷ renvoie aux transformations exigées par un environnement en profonde mutation et pour sortir de la crise du travail. Au cœur de cette modernisation, nous assistons à l'émergence de nouveaux modèles de travail, qui varient selon la nature des compromis qui se nouent entre la direction et ses salariés et selon les formes que revêtent la représentation des salariés et l'organisation du travail⁸.

L'usine réunit des groupes sociaux aux intérêts différents, pourvus de pouvoirs inégaux et dotés de cultures spécifiques, qui doivent conclure des compromis entre eux pour établir une certaine "coopération", sans laquelle l'usine ne pourrait fonctionner. En échange de quoi les salariés acceptent-ils d'accomplir tel type de travail? Qu'est-ce que la direction est prête à consentir pour amener les salariés à effectuer telle ou telle tâche, de telle ou telle manière? La réponse à ces questions définit ce qu'est le compromis, c'est-à-dire un ensemble de concessions réciproques auxquelles la direction, les salariés et leur syndicat doivent consentir pour assurer le fonctionnement de l'usine.

⁵ L'Alcan possède quatre usines au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Les trois dont il sera question dans cet article sont situées au Saguenay.

⁶ La recherche s'est déroulée sur une vingtaine d'années. L'auteur de ce texte a d'abord été ouvrier à la production à l'usine Arvida, pendant près de huit ans au cours des années soixante-dix. Il a ensuite rédigé un mémoire de maîtrise sur l'histoire du travail dans cette usine entre 1943-1981 (P. A. Lapointe, *Évolution et crise du rapport salarial fordiste aux usines Jonquière de l'Alcan, 1943-1981*, mémoire de maîtrise, département d'histoire, UQAM.). Il a par la suite fait une thèse de doctorat sur la modernisation sociale et la technologique dans le secteur de l'aluminium au Québec, en accordant une attention spéciale aux trois usines dont il est ici question, et qui ont chacune constitué l'objet d'une monographie (P. A. Lapointe, *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, Montréal, UQAM, département de sociologie, 1991).

⁷ Le mot usine est plus approprié que celui d'entreprise, car la modernisation peut varier d'une usine à l'autre à l'intérieur de la même entreprise.

⁸ Les concepts de modèle de travail et de compromis ont été mis en avant par les auteurs de la régulation (Boyer, Coriat, Lipietz, *op.cit.*). Nous les reprenons en tentant de les approfondir afin de les utiliser dans des études concrètes du travail en usine.

Les compromis sont explicites ou implicites, négociés ou imposés, contestés ou acceptés. Ils portent, d'une part, sur le partage des gains de la productivité du travail qui se traduit par la rémunération directe et indirecte du travail⁹ et, d'autre part, sur la répartition des pouvoirs dans l'usine, qui détermine la place, le rôle, les devoirs, les responsabilités et les statuts de chacun. Sur la base des orientations que peut prendre la répartition des pouvoirs dans l'usine, ou n'importe quel milieu de travail, nous pouvons construire différents modèles de travail¹⁰, en combinant les formes de représentation des salariés et d'organisation du travail (schéma 1).

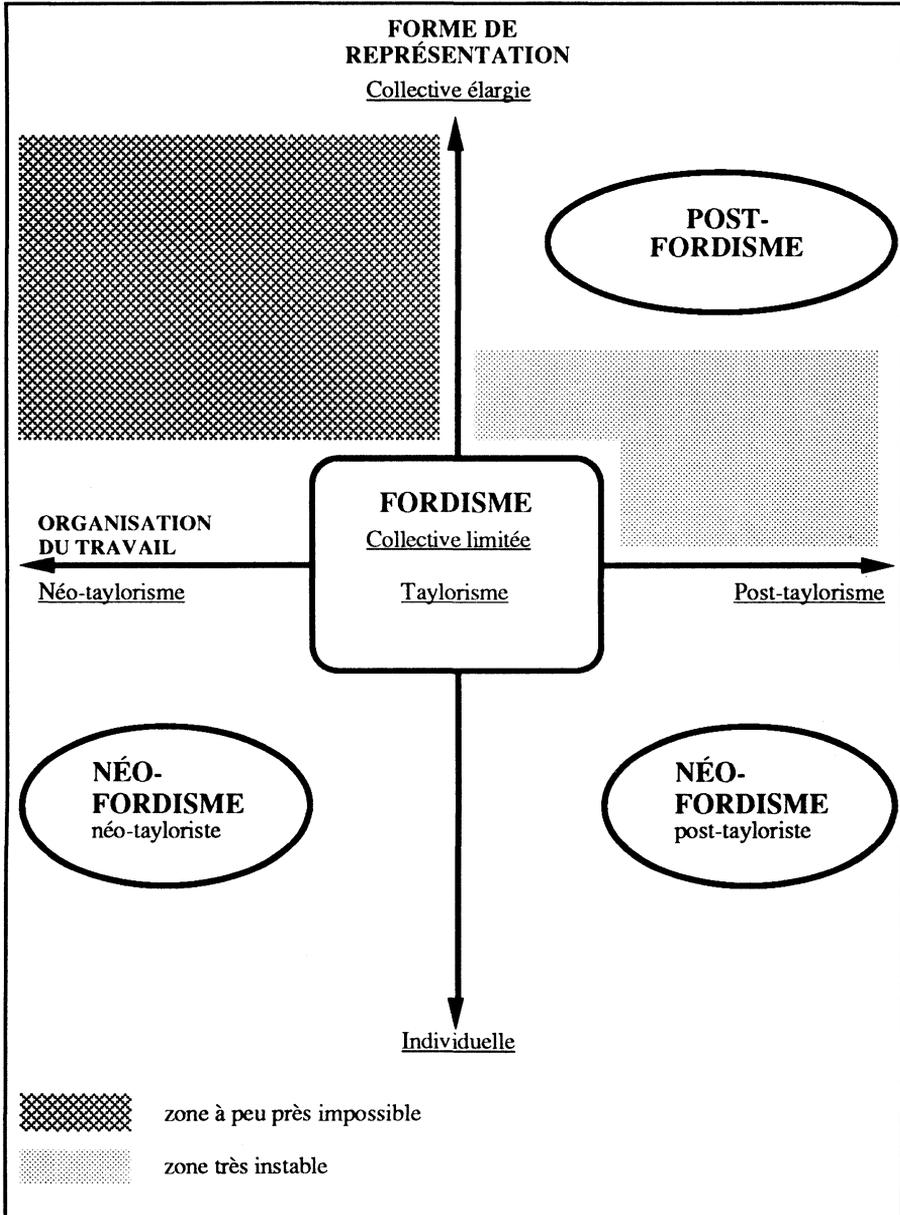
Sur l'axe vertical, la représentation des salariés peut prendre diverses formes. Le point central est une représentation collective limitée: le syndicalisme est reconnu dans l'usine, et son action, par le biais de la convention collective, se limite à la rémunération et à certaines règles de travail. À partir de ce point, la représentation collective peut soit s'élargir à d'autres domaines (organisation du travail, formation, sécurité d'emploi) soit se réduire et même disparaître, laissant la place à une représentation individuelle.

⁹ Incluant les formes de sécurité d'emploi, car elles font partie de la rémunération globale du travail, en commandant des salaires que l'entreprise s'engage à payer sur une période plus ou moins longue.

¹⁰ En construisant ces modèles, nous faisons une synthèse de différentes alternatives au fordisme (Boyer, Coriat et Lipietz, *ibid.*; P. Messine, *Les saturniens. Quand les patrons réinventent la société*, Paris, La Découverte, 1987). Sans être aussi explicites, des auteurs américains (Kochan, Katz et McKersie, *op.cit.*; C. C. Heckscher, *The New Unionism Employee Involvement in the Changing Corporation*, New York, Basic Books, 1990) poursuivent le même projet en analysant les évolutions récentes du travail et des relations de travail aux États-Unis. Nous en arrivons à des positions semblables à celles de Bélanger et Lévesque ("Amérique du Nord: la participation contre la représentation?", *Travail*, 24, hiver 1991-1992, p. 71-90). Comme ces derniers, nous combinons les dimensions institutionnelle et organisationnelle, pour construire nos modèles de travail. Nous élaborons enfin davantage les éléments théoriques avancés dans notre thèse (P.-A. Lapointe, *op. cit.*).

Schéma 1

Modèles de travail



Sur l'axe horizontal de l'organisation du travail, à partir de la figure centrale du taylorisme, deux formes opposées se dessinent, selon que l'accent est mis sur le pouvoir de la direction ou sur celui des ouvriers. Toutes deux cherchent à imposer une implication¹¹ maximale au travail. Contrairement au taylorisme, où les ouvriers en font tout juste assez pour éviter les sanctions et pour que cela fonctionne sans trop de problèmes, elles incitent les ouvriers à s'impliquer de façon maximale dans leur travail pour atteindre une productivité et une qualité optimales. Elles divergent toutefois dans les moyens utilisés pour obtenir cette implication: alors que le néo-taylorisme met l'accent sur le renforcement des contrôles de la direction sur le travail, le post-taylorisme opère une décentralisation des pouvoirs vers les ouvriers, en leur accordant plus de responsabilité et d'autonomie dans leur travail (tableau 1). Le premier comporte peu d'innovations organisationnelles, si ce n'est un assouplissement de certaines rigidités du taylorisme. Le second est au contraire porteur de nombreuses innovations organisationnelles.

Du fordisme, le travail peut évoluer vers le post-fordisme ou vers le néo-fordisme, selon l'orientation du compromis vers une démocratisation accrue du travail (repartition des pouvoirs en direction des salariés) ou un accroissement de l'autoritarisme dans le travail (concentration des pouvoirs entre les mains de la direction). C'est sur l'axe institutionnel que post-fordisme et néo-fordisme se distinguent, selon que la représentation collective est accrue ou réduite. Le post-fordisme allie, à un élargissement de la représentation collective, le post-taylorisme, qui se caractérise par un accroissement du contrôle des travailleurs sur leur propre travail. Il signifie une démocratisation accrue du travail, tant représentative, l'axe institutionnel, que directe, l'axe organisationnel¹². Quant au néo-fordisme, il renferme deux figures selon les choix effectués en matière d'organisation du travail: néo-taylorisme ou post-taylorisme.

¹¹ L'implication au travail, un concept que Coriat et Lipietz (*op.cit.*) utilisent sans vraiment le définir, est très proche de ce que Bernoux appelle "l'appropriation du travail" et "l'organisation volontaire du travail" (Bernoux, 1979). Elle s'insère entre le travail prescrit et le travail réel. Elle fait référence au soin et à l'attention que les ouvriers consacrent à leur travail, à la rapidité d'intervention en cas d'imprévu, aux efforts consentis pour obtenir un rendement optimum et la meilleure qualité ainsi qu'à l'intérêt porté au travail. Elle renvoie aux comportements des ouvriers au travail et à leurs attitudes à l'égard de celui-ci. Il peut s'agir tout autant du freinage que d'un rendement supérieur à ce qui est exigé. La façon dont le travail est concrètement effectué dans chaque situation donnée, en tenant compte des aléas et des imprévus, révèle la nature et le degré d'implication au travail. Celle-ci comprend en outre deux autres éléments: soit, la circulation de l'information entre les ouvriers eux-mêmes et entre ceux-ci et la direction ainsi que la reconnaissance des qualifications ouvrières. L'implication au travail représente donc cette dimension sans laquelle l'organisation ne pourrait fonctionner. Elle varie par contre en intensité selon les formes d'organisation du travail.

¹² J. Mathews, *Tools of Change New Technology and the Democratisation of Work*, Sydney, Pluto Press, 1989.

Tableau 1

Caractérisation du néo et du post-taylorisme

	Néo-taylorisme	Post-taylorisme
Implication maximale recherchée par:	un accroissement des contrôles de la direction sur le travail ouvrier	l'octroi d'une plus grande autonomie et de responsabilités accrues
Évolution du pouvoir et du contrôle sur l'organisation du travail	vers la direction	vers les ouvriers
Reconnaissance des qualifications	plus ou moins reconnues; priorité aux innovations techniques et le travail est facteur à contrôler et éliminer	pleinement reconnues; priorité aux innovations organisationnelles; le travail est la principale ressource productive

Peu probable est la voie vers un modèle de travail combinant élargissement de la représentation collective et néo-taylorisme. Ce serait un modèle très instable, car il reposerait sur une contradiction fondamentale: d'une part, les salariés auraient plus de pouvoir au niveau institutionnel et, d'autre part, ils seraient dépossédés relativement à l'organisation du travail. Pour durer, ce modèle nécessiterait une totale abnégation des ouvriers dans l'exécution de leur travail.

Une autre évolution pourrait mener à une situation très instable. Ce serait le cas si l'organisation du travail s'orientait vers des formes concédant une autonomie et des responsabilités accrues aux ouvriers (post-taylorisme), sans que pour autant le champ de la représentation collective ne s'élargisse (représentation collective limitée). La participation individuelle des ouvriers dans l'accomplissement de leur travail pourrait entrer en contradiction avec leur appartenance et leur identification au syndicalisme.

La modernisation des usines et l'émergence de nouveaux modèles de travail exercent des pressions sur le syndicalisme, qui est dès lors contraint de se réorienter. Cette réorientation concerne trois niveaux: les enjeux (les revendications), les stratégies et les modes de résolution des conflits. Dans les rapports de travail, les enjeux se déplacent vers d'autres objets. Alors qu'ils étaient presque exclusivement concentrés sur la rémunération, ils concernent désormais de

plus en plus la sécurité d'emploi, le contenu du travail et ses conditions d'exercice. Auparavant de caractère défensif et axées principalement sur l'affrontement, les stratégies se tournent davantage vers l'offensive et la démocratisation du travail. Jusqu'à maintenant fondamentalement appuyés sur "l'argument de la force", dont l'expression ultime était la grève, les modes de négociation et de résolution des conflits utilisent de plus en plus "la force des arguments". Les négociations se déplacent dans les comités conjoints; elles ont tendance à devenir permanentes et à se concentrer au niveau local.

En somme, le principal enjeu des actuelles transformations du travail, de l'entreprise et du syndicalisme réside dans la redéfinition du rôle et du statut du travail ouvrier: plus ou moins d'autonomie et de responsabilité dans l'accomplissement du travail; extension ou réduction de la représentation collective des salariés. En un mot, il est question de la démocratisation du travail.

Les usines de l'Alcan au Saguenay

Les usines d'Arvida, de Grande-Baie et de Laterrière de l'Alcan au Saguenay illustrent différents modèles de travail, au sein de la même entreprise œuvrant dans la même région et à l'intérieur de la même fédération syndicale. L'analyse peut dès lors faire abstraction des variables reliées à la nature particulière de l'entreprise, de la région ou du syndicat. Les usines et les modèles de travail à l'Alcan au Saguenay s'insèrent par contre dans la même logique sociale et historique. Ainsi, à partir de la crise du travail à l'usine d'Arvida dans les années soixante-dix, les acteurs sociaux explorent quatre solutions pour tenter de surmonter cette crise (tableau 2). À l'usine d'Arvida même ils se tournent vers l'amélioration des conditions de travail. Dans deux nouvelles usines non loin de là, à Grande-Baie et Laterrière, on explorera, dans l'une, la voie du contournement du syndicalisme, dans l'autre, celle de la démocratisation du travail. Enfin, à la suite des dernières négociations aux usines d'Arvida et de Laterrière, où le syndicat s'engage dans une stratégie offensive, la voie de la démocratisation se consolide avec l'élargissement de la représentation collective. Avant d'aller plus loin, quelques données sur les usines permettront de mieux suivre la présentation des résultats de recherche (tableau 3).

Mise en opération voilà plus de soixante ans, l'usine d'Arvida n'a cessé d'accroître sa capacité de production jusqu'au début des années soixante-dix. Elle était alors la plus grande usine de production d'aluminium dans le monde occidental, avec une capacité annuelle de production de 432 000 tonnes. Vouée uniquement à la transformation de l'alumine en aluminium, elle fait partie d'un complexe productif, le complexe de Jonquière, qui regroupe sur le même site toutes les opérations nécessaires à la transformation de la bauxite en aluminium coulé sous des formes diverses. Plus de 5000 travailleurs syndiqués, dont près de 3000 à la seule usine d'Arvida, oeuvraient à la fin des années soixante-dix au complexe Jonquière (graphique 1). Mais depuis, l'emploi n'a cessé de chuter. Si bien

qu'aujourd'hui, vétuste et technologiquement dépassée, l'usine d'Arvida est en voie de fermeture. La modernisation, en cours actuellement, se propose tout simplement d'en prolonger la vie utile jusqu'à ce qu'elle soit entièrement remplacée par de nouvelles usines.

Tableau 2
Les différents modèles de travail aux usines de l'Alcan au Saguenay

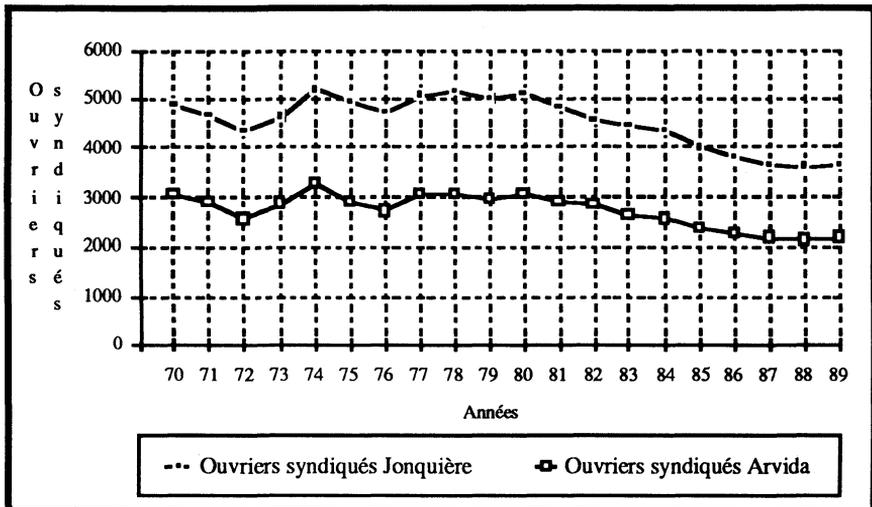
	1943-1969	1970-1979	1980-1991	depuis 1992
ARVIDA	Fordisme classique	Crise	Fordisme rénové	Post-fordisme, stratégie syndicale offensive
GRANDE-BAIE	----	----	Néo-fordisme néo-taylorisme	Néo-fordisme néo-taylorisme
LATERRIÈRE	----	----	Post-fordisme, stratégie syndi- cale défensive	Post-fordisme, stratégie syndicale offensive

Tableau 3
Caractéristiques générales des usines de l'Alcan au Saguenay

	ARVIDA	GRANDE-BAIE	LATERRIÈRE
Période de mise en service	1926-1948	1980-1981	1989-1990
Capacité de production (milliers de tonnes)			
1970	432	—	—
1980	432	171	—
1990	266	171	200
Emploi (cols bleus)			
1970	4867	—	—
1980	5123	450	—
1990	3390*	450	375

*Chiffre du 30 novembre 1989.

Graphique 1
Ouvriers syndiqués*,
Complexe Jonquière et usine d'Arvida,
1970-1989



*Moyenne annuelle.

Source: P.-A. Lapointe, *Le rapport salarial, l'automatisation et la crise dans la production de l'aluminium. Étude comparative: Québec, Canada, États-Unis et France*, op.cit., tableau XXV, page 230.

Ayant perdu plus du tiers de ses emplois syndiqués, qui dépassent maintenant à peine 2000, l'usine d'Arvida a vu sa capacité de production chuter considérablement avec la fermeture de plusieurs salles de cuves, suite à l'ouverture des usines de Grande-Baie et de Laterrière.

Avec une capacité annuelle de production de 171 000 tonnes, l'usine de Grande-Baie, dont le démarrage s'est fait à l'aube des années quatre-vingt, emploie au total un peu plus de 600 personnes, dont 450 ouvriers non syndiqués. Quant à l'usine de Laterrière, elle a commencé à produire il y a un peu plus de deux ans. Embauchant 450 personnes au total, parmi lesquelles on compte 375 ouvriers syndiqués, elle possède une capacité annuelle de production de 200 000 tonnes. Ces deux usines utilisent la même technologie.

Arvida et la crise du travail

Ce pourquoi les ouvriers avaient toujours travaillé, les conditions dans lesquelles ils avaient toujours accepté de le faire, leurs attentes, en un mot le rapport contribution/rétribution au travail, tout cela est remis en question à l'usine d'Arvida au début des années soixante-dix. Jusqu'alors, les travailleurs avaient accepté le travail dans des conditions pénibles (chaleur, poussières, gaz nocifs, etc.); ils s'étaient pliés à un travail plus ou moins intéressant, monotone et routinier; ils avaient enfin consenti à voir leur autonomie et leurs responsabilités réduites dans une forme d'organisation du travail axée sur le contrôle de la direction. En échange, non seulement recevaient-ils tout un ensemble d'avantages sociaux, mais ils touchaient en plus des salaires réels croissant au rythme de la productivité du travail, leur permettant ainsi d'accéder de manière importante à la consommation. Pour sa part, la direction conservait des droits de gérance à peu près exclusifs en matière non seulement de changements technologiques et organisationnels, mais également en ce qui concerne les investissements. Ce compromis, institutionnalisé dans la convention collective et dans un certain nombre de règles de travail, assurait une certaine stabilité dans les relations de travail et dans les comportements ouvriers.

Le modèle de travail qui a dominé à l'usine d'Arvida, de l'après-guerre jusqu'au début des années soixante-dix, reposait sur le compromis fordiste classique (tableau 4). Dans ce modèle, la direction dispose d'un contrôle étendu sur le travail et jouit d'une liberté complète dans l'allocation des investissements et le développement de l'usine. Le salaire et les avantages sociaux (les divers systèmes d'assurance et de supplément de revenus en cas de maladie, d'accident et de chômage; les vacances et les congés fériés; les primes de toutes sortes) compensent tous les désagréments liés à un travail inintéressant et à son exercice dans des conditions pénibles. Ces désagréments donnent en effet lieu à diverses primes dans le cadre d'un système d'évaluation des tâches, résultant lui-même d'une négociation patronale-syndicale, qui a donné lieu à une importante grève en 1957. À cette occasion, les ouvriers ont revendiqué des compensations supérieures pour les difficiles conditions de travail dans les salles de cuves; car, soutenaient-ils, la vie d'un cuviste valait plus cher que les primes prévues dans le plan d'évaluation alors en vigueur¹³.

¹³ P.-A. Lapointe, *Évolution et crise du rapport salarial fordiste aux usines Jonquière de l'Alcan, 1943-1981*, op.cit., p. 230-231.

Tableau 4

Le compromis fordiste classique,
usine d'Arvida, 1945-1980

Les salariés obtiennent:	La direction obtient:
<ul style="list-style-type: none"> — un salaire réel croissant au même rythme que la productivité du travail; — des avantages sociaux; — des règles de travail; — la reconnaissance du syndicalisme . 	<ul style="list-style-type: none"> — des droits de gérance étendus, concernant l'organisation du travail, les conditions de travail et la gestion financière et économique de l'usine.

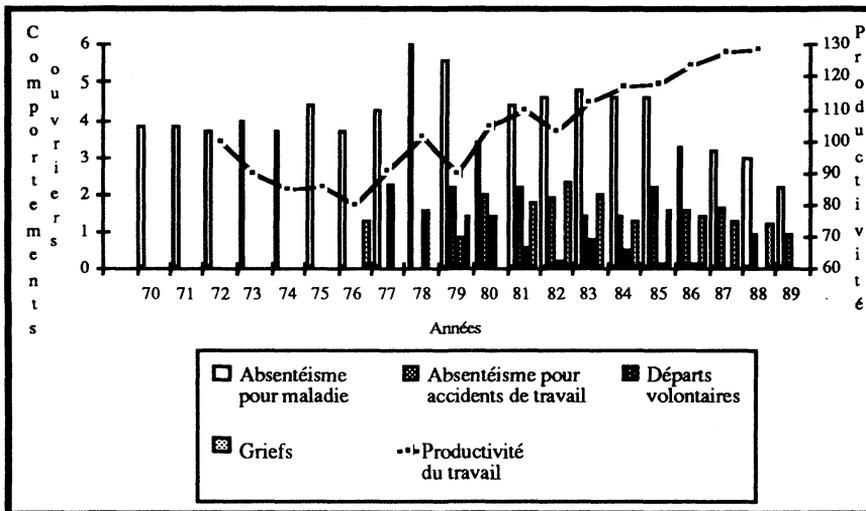
Dans le cadre de ce compromis, le syndicalisme agit sur l'organisation et les relations quotidiennes de travail dans l'usine par le biais d'un ensemble de règles qui forment ce que d'aucuns ont appelé le "job control". Ce système se compose d'une procédure de griefs, d'un mécanisme d'évaluation des tâches et des règles régissant les mouvements de main-d'œuvre selon l'ancienneté. Il se propose de contrôler les charges de travail, d'éliminer le favoritisme et l'arbitraire et d'assurer une certaine sécurité d'emploi. Le "job control" à l'usine d'Arvida ne se distingue pas de celui en vigueur dans le système de relations industrielles en Amérique du Nord¹⁴. Il repose sur une stratégie essentiellement défensive: la direction décide et le syndicat réagit contre les abus et les conséquences négatives que les décisions pourraient comporter pour ses membres.

Tout cela allait durer, sans perturbations majeures, jusqu'aux années soixante-dix. Les conditions de travail et le contenu du travail, plutôt délaissés par la convention collective et l'action syndicale, deviennent alors des préoccupations majeures pour les ouvriers. Pour les plus âgés, les conditions sont insupportables,

¹⁴ T. Rankin, *New Forms of Work Organisation: the Challenge for North America Unions*, Toronto, University of Toronto Press, 1990, p. 18-21; H. C. Katz, *Shifting Gears Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge (MA), MIT Press, 1985; M. J. Piore, "La crise du mouvement ouvrier aux États-Unis et la crise de la régulation macro-économique", dans G. Dostaler (dir.), *La crise économique et sa gestion*, Actes du colloque de l'AEP, Montréal, Boréal Express, 1982, p. 111-126.

et pour les plus jeunes, qui entrent massivement à l'usine à cette époque¹⁵ elles sont inacceptables. Apparaissent ainsi des comportements nuisibles à la productivité: absentéisme, accidents de travail, taux de roulement et de griefs en progression fulgurante (graphique 2). Des grèves ont lieu à chaque renouvellement de convention collective: grève sauvage de quatre jours en 1973; grève légale de six mois en 1976 et de quatre mois en 1979.

Graphique 2
Indicateurs de la crise du travail,
Usine d'Arvida, 1970-1989



Source: P.-A. Lapointe, *Le rapport salarial, l'automatisation et la crise dans la production de l'aluminium. Étude comparative: Québec, Canada, États-Unis et France*, op.cit., tableaux XXVII, XXVIII, XIX, XXX et XXXI, pages 233, 235, 236, 238 et 243.

D'autres grèves ont lieu en cours de convention collective. La direction estime avoir perdu 20% de sa capacité de production dans les années soixante-dix, à la suite de tous ces arrêts de travail. Conséquence prévisible la productivité du travail chute considérablement.

¹⁵ Sur la base des données concernant l'ancienneté de la main-d'œuvre, nous pouvons estimer à près de 1700 le nombre de ceux qui ont été embauchés dans les années soixante-dix à l'usine d'Arvida.

La convention collective ne peut assurer la paix industrielle, car le compromis sur lequel elle repose ne fonctionne plus. Les ouvriers demandent des salaires de plus en plus élevés pour compenser des conditions de travail de plus en plus insupportables et inacceptables. La spirale est sans fin.

Deux autres facteurs se conjuguent pour expliquer la crise du travail et de la productivité, l'un ayant trait à l'organisation du travail et l'autre à la technologie. L'organisation tayloriste du travail, qui nie la créativité ouvrière, est devenue incapable de susciter de nouveaux gains de productivité. Le cloisonnement des tâches, la répétitivité, la routine et l'absence de pouvoir et d'implication de la part des exécutants se transforment en entraves à l'égard de la recherche d'une productivité accrue et d'une qualité supérieure. Les quatre "P" du taylorisme, **Pas Payer Pour Penser**, sont devenus contre-productifs et ils sont de moins en moins acceptés par une main-d'œuvre qui cherche de plus en plus à se réaliser au travail.

Au plan technique, la croissance de la productivité a atteint des limites indépassables dans le cadre de la vieille usine. Pour augmenter l'intensité des cuves, principale source technique de gains de productivité, il faut augmenter la dimension des cuves; mais, pour ce faire, l'espace est trop restreint et il faut donc reconstruire.

Devenue ingouvernable et désuète, l'usine d'Arvida ne peut plus fonctionner. La modernisation revêtira successivement quatre figures différentes.

Arvida 1980: l'amélioration des conditions de travail

Selon un nouveau compromis né de l'ancien (tableau 5), les salariés s'engagent à maintenir la paix industrielle en mettant fin à leurs comportements nuisibles à la productivité; ils acceptent les conséquences de la modernisation technique en consentant à un certain assouplissement des règles de travail, en permettant notamment des "fusions de tâches", c'est-à-dire l'élargissement des postes de travail au niveau de la production. En échange, la direction entreprend un programme d'amélioration des conditions de travail, par la mécanisation des tâches demeurées encore manuelles, par l'installation de cabines climatisées sur les véhicules industriels afin d'isoler les opérateurs de l'environnement contaminé et, enfin, par l'amélioration de la ventilation des salles de cuves. La direction accorde en outre aux travailleurs une certaine garantie d'emploi, en ce sens que la réduction des postes de travail devra être absorbée par l'attrition normale et, pour ce faire, elle bonifie de façon importante les allocations de retraite et préretraite, tout en baissant l'âge d'admissibilité à ces divers programmes. Ce nouveau compromis s'élabore en grande partie lors de la réouverture de contrat en février 1981, un an et demi après la grève de 1979.

Tableau 5

Compromis fordiste renouvelé,
unise d'Arvida, 1981-1991

Les salariés obtiennent:	La direction obtient:
<ul style="list-style-type: none"> — Les éléments du fordisme classique (avec concessions sur les règles de travail); — amélioration des conditions de travail; — sécurité d'emploi. 	<ul style="list-style-type: none"> — Les droits de gérance demeurent à peu près intacts, par rapport au fordisme classique; — paix industrielle; — acceptation de la modernisation de la part des salariés; — assouplissement des règles de travail s'appliquant aux mouvements de main-d'œuvre.

En conséquence, l'évolution, que tous les indicateurs de la crise du travail avaient connue au cours de la décennie précédente, se retourne (graphique 2). Par contre, l'organisation du travail n'est pas sensiblement modifiée, les ouvriers se sentent même un peu perdants dans cette évolution, et le syndicalisme commence à s'éloigner de son rôle traditionnel. Au niveau de l'organisation du travail, on ne peut observer d'évolution déterminée. Cela évolue vers une plus ou moins grande parcellisation du travail selon les services et les périodes. La division hiérarchique du travail, telle que mesurée par l'accès ou le non-accès des opérateurs aux terminaux des ordinateurs de contrôle, reste la même. La direction ne cherche pas à mobiliser davantage la qualification des ouvriers et à susciter une implication accrue au travail. Il n'y a pas de "philosophie de gestion" ou de projet de culture d'entreprise. La qualification n'est pas davantage reconnue et, parmi les postes de travail créés dans le cadre de la modernisation, plusieurs ont été formellement dévalués par rapport à ceux qui existaient auparavant.

Les conditions de travail se sont améliorées, mais les ouvriers ont l'impression que cette amélioration est neutralisée par l'augmentation de leurs charges de travail. Dans l'établissement de ces dernières, les allocations de repos, dont le calcul intègre la pénibilité des travaux et le caractère nocif de l'environnement, diminuent considérablement. Le temps effectivement travaillé augmente donc en proportion, créant cette impression d'alourdissement des charges de travail. Les études de temps refont surface et sont l'objet d'un intense débat. Sous cet aspect, le taylorisme est encore bien vivant.

Quant au rôle du syndicalisme, il se modifie sensiblement. Le syndicat intervient désormais davantage au niveau des conditions de travail et de la sécurité d'emploi. Il ne cherche plus simplement des compensations monétaires pour des conditions pénibles et dangereuses, mais il vise de plus en plus à éliminer celles-ci à la source: il cherche à limiter le temps d'exposition des ouvriers aux agents contaminants; il participe à la prévention et aux enquêtes d'accident dans le cadre de comités paritaires, créés à la suite de la mise en application, en 1979, d'une législation du gouvernement du Québec portant spécifiquement sur ces questions; il s'associe enfin avec la direction de l'usine et le gouvernement québécois dans la réalisation d'enquêtes scientifiques sur la santé des travailleurs. Les résultats de ces études ont à ce jour établi un lien sans équivoque entre certaines maladies industrielles, comme le cancer de la vessie et les troubles respiratoires, et même le cancer des poumons, et le contact prolongé avec l'environnement malsain des salles de cuves. Ils ont démontré la nécessité de poursuivre le programme d'amélioration des conditions de travail.

Au chapitre de la sécurité d'emploi, le syndicat s'emploie à négocier des améliorations au régime de retraite et une entente sur le transfert des emplois vers la nouvelle usine de Laterrière. Tout en maintenant le niveau de revenu des retraités, il obtient une réduction graduelle de l'âge de la retraite qui se situe aujourd'hui à soixante ans. Pour assurer une certaine garantie d'emploi dans le cadre de la fermeture anticipée de l'usine, le syndicat réussit à négocier, pour ses membres, la priorité d'embauche à la nouvelle usine de Laterrière, et ce sur la seule base de l'ancienneté.

La stratégie syndicale évolue de plus en plus vers l'offensive. Il ne s'agit plus de réagir après coup et de chercher à obtenir des compensations monétaires, mais d'intervenir à la source des problèmes et de participer aux décisions. Les modes de résolution des conflits changent également. Une forme de négociation permanente apparaît, notamment à propos du régime de retraite et de préretraite qui est retiré, en 1979, des rondes triennales de négociations, en vue du renouvellement des conventions collectives, pour être intégré dans des négociations se déroulant en cours de convention. Le syndicat et la direction s'engagent en outre dans la réduction des affrontements dans leurs négociations. Dans les mois précédant le renouvellement de la convention collective en 1984, ils participent conjointement à des séances de formation à la méthode de Fisher et Ury (1982), du centre de négociation de l'Université Harvard. Ces séances sont animées par Fisher lui-même. En conséquence, la réouverture de contrat de février 1981 et les trois renouvellements subséquents de convention se produisent sans qu'une seule heure de travail ne soit perdue en grève ou en lock-out.

Malgré ces quelques innovations et le retour de la paix industrielle, le compromis d'après-guerre n'est pas substantiellement modifié et le syndicat n'intervient pas au niveau de l'organisation du travail et de la qualité des produits. Bien qu'il soit désormais informé, voire consulté, sur les modalités d'introduction des changements technologiques et organisationnels, il n'y a pas à proprement

parler de négociations à ce niveau et encore moins à celui de leur conception. En somme, ce nouveau compromis cherche davantage à rendre l'usine gouvernable et à assurer sa survie jusqu'à ce qu'elle soit définitivement remplacée par des usines plus performantes. Même si la productivité du travail enregistre de nouveau des gains en moyenne chaque année de 2,7% entre 1980 et 1988, alors qu'ils étaient en stagnation dans les années soixante-dix, avec un taux annuel moyen de 0,5%, l'usine d'Arvida ne peut concurrencer les nouvelles usines dont la productivité est de deux fois supérieure¹⁶. En conséquence, l'usine est vouée à une disparition certaine. Mais, par quoi sera-t-elle remplacée? Quels modèles de travail présideront à la mise en œuvre des nouvelles usines? Les usines de Grande-Baie et de Laterrière y apporteront deux réponses tout à fait différentes, sinon opposées.

Grande-Baie: la voie du contournement du syndicalisme

Conçue en plein cœur de la crise du travail à l'usine d'Arvida et mise en opération au début de 1980, l'usine de Grande-Baie explore la voie du contournement du syndicalisme afin de surmonter les problèmes du travail et de la production rencontrés à Arvida. Une usine est alors construite sur un nouveau site, à une vingtaine de kilomètres. Contrairement à ce que dit la direction, cette usine ne se distingue pas par ses innovations organisationnelles. Elle est plutôt remarquable par ses innovations technologiques, son organisation du travail centrée sur la polarisation des qualifications et par son mode de gestion reposant sur une sélection rigoureuse de la main-d'œuvre et sur les divisions du collectif ouvrier.

Le compromis à l'usine de Grande-Baie, que nous pourrions qualifier de néo-fordiste néo-tayloriste, comporte les caractéristiques suivantes (tableau 6). La main-d'œuvre a été triée sur le volet et sélectionnée sur la base de tests psychologiques; la direction a étudié 20 000 candidatures pour l'embauche d'un premier groupe de 277 travailleurs. Au niveau de la production, elle a principalement choisi une main-d'œuvre provenant des villages éloignés et ayant travaillé dans des secteurs, comme le travail en forêt et le camionnage, qui se caractérisent généralement par un travail précaire et saisonnier, de bas salaires, une faible syndicalisation et des conditions très difficiles. À cette main-d'œuvre, la direction offre un emploi régulier et des salaires élevés qui sont en fait de 10% supérieurs à ceux des usines syndiquées. L'embauche à Grande-Baie est donc perçue par ces nouveaux ouvriers comme une importante promotion sociale.

¹⁶ P. A. Lapointe, *Le rapport salarial, l'automatisation et la crise dans la production de l'aluminim. Étude comparative: Québec, Canada, États-Unis et France, op.cit.*, p. 244 et 573.

Tableau 6

Le compromis néo-fordiste néo-tayloriste,
usine de Grande-Baie, depuis 1981

Les salariés obtiennent:	La direction obtient:
<ul style="list-style-type: none"> — Salaires supérieurs à ceux des usines syndiquées; — mêmes avantages sociaux que les usines syndiquées; — emploi garanti, pour les employés réguliers; — gestion du travail paternaliste et individualiste. 	<ul style="list-style-type: none"> — Sélection de la main-d'œuvre; — contrôle accru sur le travail ouvrier (ce qui se traduit souvent par une déqualification du travail); — dissolution de la représentation collective.

Le mode de gestion du travail choisi par la direction à l'usine Grande-Baie, en accord avec la haute direction de l'Alcan, veut faire l'économie du syndicalisme, rendu responsable de la crise du travail à l'usine d'Arvida. Pour ce faire, la direction a misé sur une gestion paternaliste et individualiste, dont la mise en pratique n'est pas sans poser problème. Par exemple, la direction a introduit un système de communication et de règlement des différends qui est censé faire appel aux techniques du management participatif: face à face, porte ouverte et écoute active. Mesuré à certains événements, celui-ci s'est avéré d'une efficacité douteuse. En effet, il a été incapable d'empêcher les ouvriers des salles de cuves de débrayer à deux reprises à l'été 1988 en guise de protestation contre l'augmentation des charges de travail. À étudier de près les événements qui ont conduit à ces débrayages, nous avons plutôt le sentiment que la communication et le règlement des différends reposent davantage sur la manipulation que sur la démocratie directe.

Pour éviter la syndicalisation, vers laquelle les ouvriers se sont tournés après les événements de l'été 1988, la direction joue habilement sur les divisions de la main-d'œuvre. C'est ainsi que les ouvriers à statut temporaire représentent la moitié de la main-d'œuvre dans les salles de cuves et le tiers de celle affectée à la production dans l'usine. Il y a d'importantes divisions entre les ouvriers de la production et les ouvriers de métier. Sélectionnés selon des critères différents, provenant plutôt de la grande entreprise syndiquée, ces derniers bénéficient de meilleures conditions de travail et jouissent d'un statut supérieur. Il n'y a notamment aucun ouvrier à statut temporaire parmi eux. Entre ouvriers à la production et

ouvriers de métiers, entre ouvriers à statut temporaire et ceux à statut permanent, les divisions sont grandes et l'unité, sans laquelle toute action collective est impossible, très difficile.

Le mode de gestion de l'usine se distingue donc par un écart important, entre le discours et la pratique. Cet écart se manifeste non seulement au niveau du règlement des différends, il est aussi présent dans l'organisation du travail. Pour décrire cette dernière, la direction parle à profusion d'usine ultra-moderne, d'organisation à l'avant-garde, de polyvalence, de travail qualifié, d'ouvriers éduqués et de "fenêtre ouverte sur le XXI^e siècle".

En fait, l'organisation du travail se caractérise par un accroissement du contrôle de la direction. Les opérateurs n'ont pas accès aux terminaux des ordinateurs de contrôle du procédé. Cet accès est réservé à des cadres, spécialement affectés à la surveillance/contrôle du procédé sur chacun des quarts de travail. Du fait de la concentration de cette dernière entre les mains de la hiérarchie, la qualification du travail ouvrier est réduite et la structure hiérarchique alourdie. L'organisation du travail se caractérise en outre par une polyvalence réduite, prenant la forme d'une rotation limitée entre deux postes de travail, sur les trois principaux que l'on retrouve dans une salle de cuves. On est donc en présence d'une polarisation des qualifications et d'un renforcement de la division hiérarchique du travail: quelques cadres très qualifiés sont responsables des opérations complexes de régulation du procédé, alors que les ouvriers sont confinés aux opérations physiquement exigeantes, routinières et banalisées.

L'un des principaux défis que rencontre le syndicalisme à l'usine de Grande-Baie, c'est le recrutement. Comment attirer et organiser ces travailleurs? Ce défi n'est pas insurmontable, puisque la même fédération syndicale, qui tente de le relever à Grande-Baie, a réussi à syndiquer les ouvriers de Bécancour¹⁷. La situation est toutefois différente à Grande-Baie, car la main-d'œuvre est ici beaucoup plus divisée qu'elle ne l'était à Bécancour. Par contre, un facteur pourrait favoriser la syndicalisation de l'usine de Grande-Baie. En effet, toutes les alumineries de l'Alcan au Québec, à l'exception de Grande-Baie, sont syndiquées et, parmi ces dernières, quatre sur cinq sont représentées par la même fédération syndicale, la Fédération des syndicats du secteur aluminium (FSSA). Cette dernière pourrait négocier avec la direction générale de la compagnie au Québec sa non-intervention dans le processus de syndicalisation, voire l'extension du certificat d'accréditation

¹⁷ L'aluminerie de Bécancour, propriété d'un consortium formé à parts égales par Pechiney, Reynolds, Alumax et la SGF et géré par Pechiney, a été mise en opération en 1986 en s'inspirant du modèle de l'usine de Grande-Baie. Les ouvriers de Bécancour ont obtenu leur certificat d'accréditation au début de 1991, malgré l'opposition de la direction. À ce jour, ils n'ont pas encore réussi à signer leur première convention collective.

des usines syndiquées aux salariés de Grande-Baie¹⁸, comme ce sera plus tard le cas pour l'usine de Laterrière. Elle réussirait ainsi une opération semblable à celle des Travailleurs unis de l'automobile (TUA), lorsqu'ils ont obtenu à la fin des années soixante-dix, dans des négociations avec la direction de GM aux États-Unis, la neutralité de la compagnie dans les campagnes d'organisation des usines non syndiquées¹⁹. Ils ont ainsi mis fin à la "southern strategy" de GM.

En somme, le modèle de travail à l'usine de Grande-Baie se définit principalement par une concentration accrue des pouvoirs entre les mains de la direction, tant sur le plan institutionnel qu'organisationnel. 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, dans le but de réduire les protestations à l'égard des charges de travail qui avaient provoqué les arrêts de travail, ainsi que les tentatives de syndicalisation actuellement en cours sont les indicateurs d'une grande instabilité. Le modèle de l'usine de Grande-Baie est enfin confronté à un double échec. D'une part, l'adhésion à la philosophie de gestion, centrée sur la solidarité avec la direction et l'antisindicalisme, 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'œuvre supplémentaire afin de calmer les protestations à l'égard des charges de travail. Devant cet échec relatif et surtout à la suite des pressions syndicales, l'usine de Laterrière empruntera une autre voie.

Usine de Laterrière, 1989-1991: la voie timide de la démocratisation

Le modèle de travail introduit au démarrage de l'usine Laterrière constitue une autre réponse à la crise des années soixante-dix à l'usine d'Arvida. En se tournant cette fois vers la démocratisation, on assiste à un repartage des pouvoirs dans l'usine en direction des salariés. Ce mouvement de démocratisation se limite toutefois au niveau organisationnel. En effet, bien que le syndicalisme et la convention collective soient reconnus, le champ de leurs activités reste confiné dans les limites de leur rôle traditionnel. Par contre, l'organisation du travail est revue et la direction cherche de nouvelles façons de mobiliser les salariés autour des objectifs de qualité et de productivité. Nous pouvons caractériser le compromis qui s'installe alors comme étant de nature post-fordiste, avec une stratégie syndicale

¹⁸ En fait, la direction de l'usine et celle de l'Alcan se sont opposées fermement à cette extension à l'occasion d'audiences du commissaire du travail, tenues à la suite d'une requête de la FSSA en 1982-1983.

¹⁹ T. A. Kochan *et al.*, *op.cit.*, p. 60-61 et 158-159.

défensive (tableau 7). Sur la base du fordisme rénové, il comporte des innovations importantes dans l'organisation du travail.

Tableau 7
Le compromis post-fordiste, avec stratégie syndicale défensive,
usine de Laterrière, 1989-1991

Les salariés obtiennent:	La direction obtient:
<ul style="list-style-type: none"> — Les éléments du fordisme rénové; — qualifications reconnues et requalification; — formation accrue. 	<ul style="list-style-type: none"> — Droits de gérance peu limités; — implication maximale; — polyvalence accrue; — charges de travail élevées; — participation individuelle des salariés dans des groupes de résolution de problèmes; — adhésion aux objectifs de qualité et de productivité.

Le statut syndical de l'usine a été imposé à la direction, lors des négociations en vue du renouvellement des conventions collectives aux usines syndiquées de l'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean, en 1984. À cette occasion, les syndicats ont également obligé la compagnie à recruter la main-d'œuvre pour l'usine de Laterrière dans le bassin d'emplois des vieilles usines. Les travailleurs de ces dernières ont donc vu leur garantie d'emploi s'accroître considérablement avec en outre l'obtention de la priorité d'embauche et l'assurance d'une sélection selon l'ancienneté seule. L'organisation du travail retenue à l'usine de Laterrière est tournée vers une requalification du travail qui s'appuie notamment sur une formation accrue. En contrepartie, les travailleurs acceptent des charges de travail élevées; ils s'engagent à faire plus et mieux pour atteindre les objectifs de qualité et de productivité fixés par la direction.

L'organisation du travail repose sur une plus grande polyvalence, une qualification accrue, des charges de travail élevées et une simplification de la structure hiérarchique. À la production, la polyvalence prend la forme d'une rotation complète aux postes de travail, alors qu'à l'entretien, il y a une réduction

importante du nombre de postes de travail, qui ne sont plus définis dans les limites étroites d'un métier. Se trouvent ainsi regroupés à l'intérieur d'un même poste de travail des éléments de différents métiers, ce qui exige davantage de formation et accroît la qualification. Quant à la qualification du travail dans les salles de cuves, elle est bien plus importante qu'à l'usine de Grande-Baie, car les ouvriers ont un accès élargi aux terminaux des ordinateurs de contrôle et ils ont une grande responsabilité à l'égard de la surveillance/contrôle du procédé, en raison de l'absence de cadre technique spécialement affecté à cette tâche sur les quarts de travail. En ce qui concerne les charges de travail, elles sont supérieures à celles de l'usine d'Arvida et comparables à celles de l'usine de Grande-Baie. Par rapport aux autres usines, la structure hiérarchique est allégée. Ainsi, le poste de contremaître général est aboli, et le contremaître se voit octroyé la supervision d'un nombre plus élevé de travailleurs.

La spécificité de l'organisation du travail à l'usine de Laterrière, réside dans la reconnaissance par la direction des qualifications ouvrières et la concession de responsabilités et d'autonomie élargies. La direction recherche une implication maximale au travail par la voie de l'accroissement du pouvoir des ouvriers sur leur propre travail. Pour ce faire, certaines formes de participation sont introduites au niveau de l'organisation du travail. Il existe des réunions de l'équipe de travail, avant chaque quart, et les salariés sont sollicités pour participer individuellement à des groupes de résolution de problèmes reliés à la production. Ces groupes s'apparentent étroitement à des cercles de qualité.

À l'usine de Laterrière, les enjeux dans les rapports de travail se déplacent vers le contenu du travail, soit plus précisément vers la qualité des produits et la productivité et sur la nécessaire mobilisation des salariés pour atteindre ces objectifs. Pour créer un contexte favorable à cette mobilisation, la direction modifie le rôle du contremaître, désormais axé sur l'animation plutôt que sur la sanction. Elle cherche ainsi et réussit en partie à éliminer la source des conflits traditionnels qui surgissaient des rapports quotidiens à l'usine: les rapports avec les contremaîtres, les mouvements de main-d'œuvre et les mesures disciplinaires de toutes sortes. En se tarissant, ces sources entraînent un affaiblissement des bases traditionnelles de la vie syndicale dans l'usine, car le syndicalisme se nourrissait de ces conflits et des griefs qu'ils suscitaient²⁰. Pendant que les bases traditionnelles

²⁰ Selon Léonard Woodcock, le président américain des TUA au milieu des années soixante-dix, le syndicalisme justifie son existence et accroît sa force dans la mesure où il est bien présent et efficace dans le traitement des réclamations ouvrières (les griefs): "Les procédures de réclamation au niveau de l'atelier prennent une importance croissante. Car, c'est par la prise en considération des réclamations, par l'accès de tous les travailleurs de l'atelier à la procédure de réclamation, et l'efficacité de la procédure pour protéger les droits du travailleur d'après le contrat, que le syndicat crée et maintient une situation de démocratie industrielle, et prouve ainsi son utilité au travailleur. Tous les jours la prise en charge des réclamations crée et entretient la fidélité au syndicat. Cette fidélité se transforme en puissance de négociation, qui à son tour se traduit par des

de sa légitimité disparaissent progressivement, le syndicalisme hésite à intervenir dans d'autres domaines. Son rôle, sa légitimité et sa nécessité sont ainsi remis en question.

Pour regagner du terrain, il est placé devant l'alternative suivante: soit bloquer le processus de réorganisation du travail et ramener la situation à ce qu'elle était auparavant avec ses conflits traditionnels, soit occuper le terrain de la réorganisation du travail en mettant en avant de nouvelles revendications et en jouant un nouveau rôle. La première stratégie risque d'être suicidaire, elle empêche l'amélioration de la qualité et de la productivité, elle handicape la capacité concurrentielle de l'usine, et elle peut à terme entraîner sa fermeture. La seconde stratégie exige, elle, une réorientation majeure du syndicalisme. C'est ce qui sera tenté au cours des dernières négociations aux usines d'Arvida et de Laterrière.

Arvida et Laterrière, 1992: la consolidation de la démocratisation

Au tout début, le syndicat à l'usine de Laterrière a adopté une attitude attentiste et défensive, voire méfiante, en refusant de participer et en laissant à la direction tout le nouveau domaine d'intervention qui se développait autour de la mobilisation des salariés pour la qualité des produits et la productivité. Se sentant par la suite menacés dans leur légitimité et leur rôle devant la participation individuelle des ouvriers dans les groupes de résolution de problèmes, les officiers syndicaux à la base ont incité leurs confrères à mettre un terme à cette participation. Ils se sont appuyés sur le fait que les décisions prises au sein de ces groupes n'étaient pas toujours mises en pratique et, quand elles l'étaient, cela ne se traduisait pas nécessairement par des améliorations pour les travailleurs. Grâce à cette stratégie défensive très efficace, le syndicat réussit à contrer considérablement le processus de participation des salariés à l'amélioration de la qualité et de la productivité. Devant ce blocage²¹, la direction a soumis le problème à la table des négociations. En acceptant de négocier la participation des salariés à un programme d'amélioration de la qualité, le syndicat passait à une stratégie offensive et s'assurait notamment une participation à la définition de ce programme et en obtenait des améliorations supplémentaires de sécurité d'emploi²².

progrès supplémentaires dans les négociations" (C. Levinson, *La démocratie industrielle*, Paris, Seuil, 1976, p. 115-116).

²¹ Il s'agit en fait d'un blocage temporaire. Le syndicat cherche à rebâtir sa légitimité et à se tailler une place et un rôle dans le processus d'implication des salariés.

²²En vertu de ces améliorations, les employés ayant cinq ans d'ancienneté et plus au moment de la signature de l'entente obtiennent une garantie d'emploi permanent quels que soient la modernisation et les changements organisationnels, technologiques ou de méthodes de travail, mais pas en cas de réduction des opérations reliées au contexte économique et aux fluctuations des marchés (FSSA et Alcan, "Entente relative à la sécurité d'emploi", avril 1992 et FSSA, *Contact*, bulletin spécial négociation, mai 1992).

S'élabore alors un nouveau compromis du type post-fordiste, avec stratégie syndicale offensive, s'appliquant aussi à l'usine d'Arvida puisque les usines négocient ensemble (tableau 8). Pour l'usine d'Arvida, il comporte une dimension spéciale avec l'introduction de la flexibilité dans les métiers, à la demande même du syndicat, alors que dix ans plus tôt, en mai 1975, les ouvriers de métier avaient entrepris une grève illégale d'un mois pour s'y opposer. Le syndicat réclame aujourd'hui la même organisation du travail dans les métiers que celle qui est en vigueur à l'usine de Laterrière, depuis sa mise en opération.

En échange de leur engagement dans la qualité totale, de leur participation dans des comités de résolution de problèmes et d'un assouplissement des règles de travail, les salariés obtiennent une meilleure sécurité d'emploi, une formation accrue et une plus grande participation collective dans l'organisation du travail, le programme de qualité totale et les programmes de formation. Pour sa part, le syndicat s'assure d'une présence active dans les comités de résolution de problèmes. Ce faisant, il passe à une stratégie offensive en intervenant sur de nouveaux enjeux et en agrandissant son rayon d'action dans l'usine. Il contribue de la sorte à une démocratisation du travail et à un recul des droits de gréance.

Le mode de règlement des conflits se modifie également. Pour le renouvellement de la dernière convention collective, les négociations ont été très longues et ont duré plus de quatorze mois. La longueur est révélatrice de l'ampleur des enjeux. Malgré tout, les négociations n'ont pas conduit à un blocage, à une surenchère et à une radicalisation des positions qui aboutissent à l'affrontement, dont le dénouement ultime apparaît au terme d'une guerre d'usure, tels la grève et le lock-out. Elles se sont toujours maintenues dans les limites de l'argumentation. Pour les salariés, cela n'a cependant pas exclu l'usage de moyens de pression, mais, d'un nouveau genre, comme sur le refus de la participation et de l'implication dans la réalisation de la qualité totale. Le refus de participer aux groupes de résolution de problèmes à l'usine de Laterrière s'est inscrit notamment dans cette tactique.

Les négociations sont devenues presque permanentes et elles donnent naissance à des comités conjoints où elles se poursuivent sur différentes questions pendant la durée de la convention collective: régimes de retraite, certes, mais aussi formation, flexibilité, santé et sécurité du travail, programme de qualité totale et quelques autres encore. Le mode et le but des négociations se transforment aussi. Les négociations sont davantage axées sur la résolution de problèmes concrets reliés à l'organisation du travail. Elles voient à l'introduction et au suivi de nouveaux programmes et elles s'adaptent aux situations locales.

Tableau 8
Le compromis post-fordiste, avec stratégie syndicale offensive,
usines de Laterrière et d'Arvida, depuis 1992

Les salariés obtiennent:	La direction obtient:
<ul style="list-style-type: none"> — Les éléments du post-fordisme avec stratégie syndicale offensive et concessions supplémentaires sur les règles de travail; — amélioration considérable de la sécurité d'emploi; — formation accrue et participation syndicale dans la formation, afin d'éviter les exclusions; — comité paritaire pour l'introduction de la flexibilité dans les métiers; — implication syndicale dans un programme d'amélioration de la qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> — Implication maximale; — charges de travail élevées; — polyvalence accrue; — adhésion aux objectifs de productivité et de qualité; — assouplissement supplémentaire des règles de travail sur les mouvements de main-d'œuvre; — participation individuelle et collective des salariés dans des groupes d'amélioration de la qualité.

Dans le cas de l'introduction de la qualité totale aux usines syndiquées de l'Alcan au Saguenay, les parties ont mutuellement pris un engagement à cet égard dans leurs négociations centrales. Mais il reviendra au syndicat et à la direction de chaque usine de former un comité paritaire responsable de la conception et de la mise en application d'un programme spécifique.

En somme, la contradiction au coeur du modèle de l'usine de Laterrière à son origine a été résolue par un élargissement de la représentation collective et une avancée de la démocratisation du travail. Pour résumer cette évolution et la situer au centre des forces qui sont à l'œuvre dans la constitution d'un modèle de travail, revenons à la comparaison des trois usines et à notre problématique de départ concernant les modèles de travail.

Le triangle des usines d'Arvida, de Grande-Baie et de Laterrière

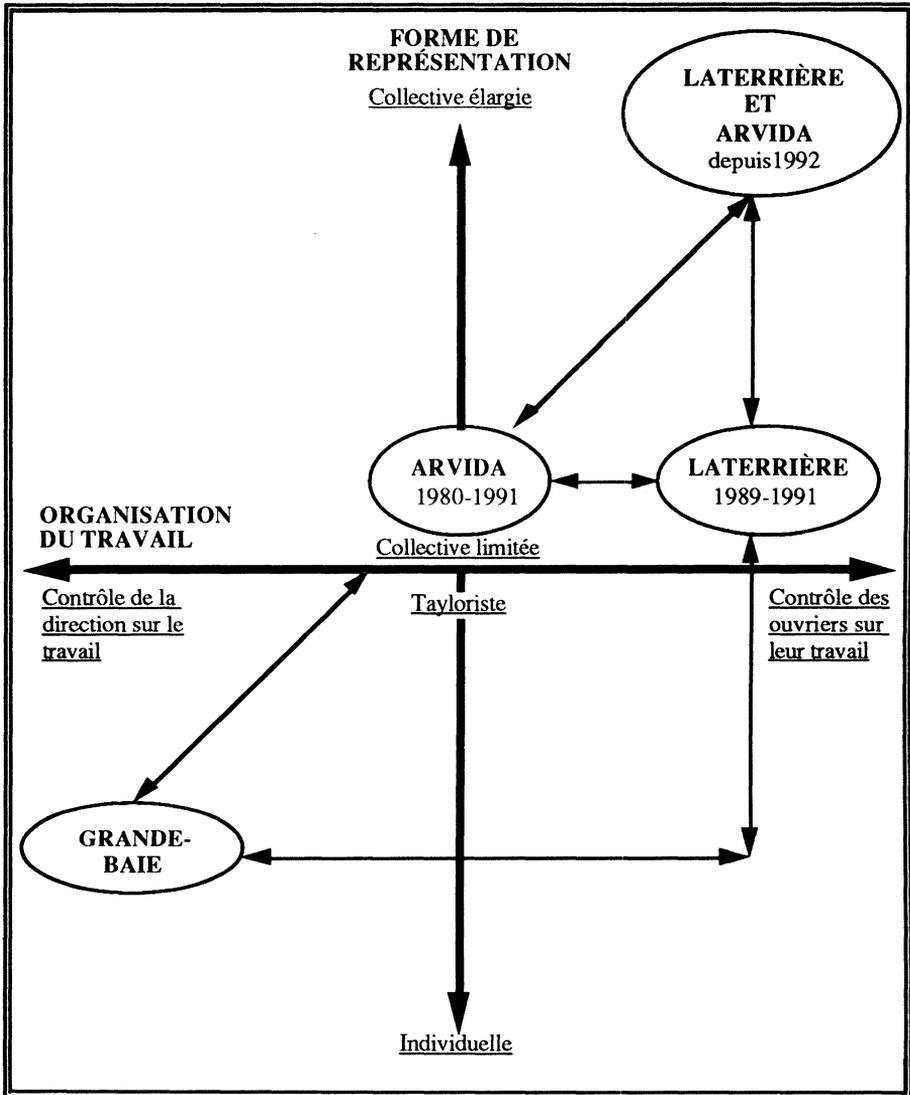
Chacune des deux grandes dimensions qui caractérisent tout modèle de travail est constituée de forces qui agissent en sens opposés. La forme de représentation est attirée soit par un élargissement soit par une réduction de la représentation collective, alors que l'organisation du travail peut évoluer soit vers un accroissement soit vers une diminution du contrôle des ouvriers sur leur propre travail. En d'autres termes, c'est la question de la démocratisation du travail qui est au centre de la formation et de l'évolution des modèles de travail (schéma 2).

À l'usine de Grande-Baie, deux évolutions se dessinent. Si les salariés optent pour la syndicalisation, l'usine se rapprochera du modèle d'Arvida. En cas d'échec de la syndicalisation et si la direction choisit de mettre ses pratiques en accord avec son discours, Grande-Baie évoluera vers un modèle accordant plus de pouvoir individuel aux ouvriers au niveau de l'organisation du travail, dans le cadre de la gestion participative. Ce nouveau modèle s'apparenterait alors au modèle californien²³. À ce jour, la situation, bien que très instable, n'a pas encore changé. Par contre, les usines d'Arvida et de Laterrière ont tout récemment connu une évolution significative

L'usine d'Arvida occupait jusqu'à tout récemment la position centrale dans notre schéma. Sous la pression d'une stratégie syndicale offensive, c'est-à-dire orientée vers une extension du champ de la convention collective et de la participation syndicale, combinée à une stratégie de la direction axée sur l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail, concédant plus de responsabilités et d'autonomie aux ouvriers dans leur travail, elle a évolué vers une démocratisation accrue du travail, tant au niveau de la représentation qu'à celui de l'organisation.

²³ P. Messine, *Les saturniens. Quand les patrons réinventent la société*, op.cit.

Schéma 2
Le triangle des usines
d'Arvida, de Grande-Baie et de Laterrière



À Laterrière (1989-1991), la situation est plus complexe, bien que tout à fait typique d'une situation fort répandue où la direction introduit des changements organisationnels, sans négociation, alors même que le syndicat adopte une stratégie défensive. Dans ce cas, il se développe une concurrence entre la participation individuelle au niveau organisationnel et la représentation collective au niveau institutionnel. Trois scénarios d'évolution sont ainsi possibles, selon la nature des stratégies syndicales et patronales. Dans le premier cas de figure, le syndicat adopte une stratégie défensive; en se cantonnant sur ses revendications traditionnelles et sur le "job control", son opposition à la réorganisation se révèle efficace et la direction doit mettre un terme à ses expériences de réorganisation du travail. Si tel avait été la situation, l'usine de Laterrière aurait régressé vers le modèle d'Arvida. Si par contre, deuxième scénario, le syndicat adopte une stratégie offensive d'extension du champ de la convention collective, il peut faire évoluer le modèle de travail de l'usine de Laterrière vers une démocratisation, tant au niveau organisationnel qu'au niveau institutionnel. Cette possibilité s'est effectivement matérialisée, à la suite des récentes négociations, et l'usine s'est donc rapprochée d'un modèle de travail de type saturnien²⁴. Un dernier cas de figure aurait pu cependant se réaliser si la direction, grâce à une stratégie offensive et agressive, avait réussi à affaiblir le syndicat, en réduisant le sentiment d'appartenance des salariés à son endroit et en rendant ses interventions de moins en moins nécessaires. Cette troisième évolution aurait orienté l'usine Laterrière vers un modèle californien. Elle était en fait peu probable, étant donné la force du syndicat et la culture syndicale bien présente chez les salariés qui proviennent, ne l'oublions pas, de l'usine d'Arvida où la tradition syndicale est forte.

En somme, les solutions pour sortir de la crise ne connaissent pas la même évolution. Les deux modèles de travail expérimentés dans des usines syndiquées (Arvida, 1980-1991 et Laterrière, 1989-1991) se transforment en un troisième (Arvida/Laterrière, à partir de 1992), comportant des avancées vers la démocratisation du travail. Quant au modèle de contournement du syndicalisme (Grande-Baie, depuis 1981), il évolue peu, mais il éprouve des problèmes de survie. Finalement, bien que les choses ne soient pas encore stabilisées, nous aboutissons à deux modèles bien distincts: un modèle nettement orienté vers la démocratisation du travail avec un renforcement du syndicalisme et un modèle antisyndical dont la survie est problématique.

En conclusion, le cas des usines de l'Alcan au Saguenay souligne toute l'importance qu'il faut accorder aux rapports sociaux internes dans l'actuelle modernisation du travail et de la production. En effet, dans la même région et soumises aux mêmes contraintes économiques et technologiques (pour deux d'entre elles), les usines de la même entreprise adoptent différents modèles de travail. L'usine n'est donc pas qu'une simple réponse organisationnelle aux contraintes de

²⁴ *Ibid.*

son environnement et la modernisation ne se réduit pas aux seuls problèmes d'adaptation à des contraintes qui auraient subitement changé. Nos études sur les usines de l'Alcan au Saguenay ont démontré que, par-delà cette adaptation, la modernisation actuelle pose comme enjeu fondamental la démocratisation du travail et le repartage des pouvoirs et des responsabilités dans l'usine. Elles nous ont aussi révélé que cette démocratisation se déroule à deux niveaux: celui du travail concret, par l'accession des ouvriers à une plus grande autonomie et à des responsabilités élargies, et celui de la représentation collective, par l'accroissement du rôle du syndicalisme dans les milieux de travail et l'extension de son action sur des objets auparavant considérés comme des droits exclusifs de la gérance²⁵. Elles ont enfin attiré l'attention sur les sources et les possibilités de renouvellement du syndicalisme.

Paul-André LAPOINTE
Département des relations industrielles
Université du Québec à Hull

Résumé

La nature du compromis et les principales caractéristiques des niveaux organisationnel et institutionnel (relations de travail et gestion des ressources humaines) définissent un modèle de travail. Celui-ci est donc susceptible de revêtir différentes configurations. Il peut évoluer soit vers un renforcement des pouvoirs de la direction ou vers une démocratisation du travail, selon les choix organisationnels et selon la présence ou non du syndicalisme et l'extension de son champ d'action. Pour surmonter la crise du travail aux usines de l'Alcan au Saguenay, la direction, les salariés et leur syndicat ont expérimenté divers modèles de travail. Ceux-ci sont étudiés dans leur constitution interne, leurs conditions d'émergence et leur dynamique évolutive.

Mots-clés: modèles de travail, fordisme, syndicalisme, crise de travail, sortie de crise, démocratisation du travail, Alcan, Saguenay.

Summary

The nature of the compromise and the main features of organizational and institutional (industrial relations and human resource management) levels define a model for organizing work. It could take different forms. It can evolve towards the strengthening of management control or work democratization, according to organizational choices and unions strategies. In order to cope with labor crises in

²⁵ J. Mathews, *op. cit.*

Alcan plants in the Saguenay region, management, employees and union tried different approaches to organizing work. Their content, emergent conditions and evolution are examined.

Key-words: labour models, Fordism, unions, labour crisis, crisis resolution, democratizing labour processes, Alcan, Saguenay.

Resumen

La naturaleza del compromiso y las principales características de los niveles organizativo e institucional (relaciones de trabajo y gestión de recursos humanos) definen un modelo de trabajo, siendo éste susceptible de configuraciones diferentes. Puede evolucionar hacia un fortalecimiento de los poderes de la dirección o hacia una democratización del trabajo, según las opciones organizativas, según la presencia o no del sindicalismo y según la extensión de su campo de acción. Para superar la crisis del trabajo en las fábricas de Alcan en el Saguenay, la dirección, los asalariados y su sindicato han experimentado diversos modelos de trabajo. Estos son estudiados en su constitución interna, sus condiciones de emergencia y su dinámica evolutiva.

Palabras claves: modelos de trabajo, fordismo, sindicalismo, crisis del trabajo, salida de crisis, democratización del trabajo, Alcan, Saguenay.