Document generated on 07/01/2025 3:55 a.m.

Recherches sociographiques

Paul-André BOUCHER, en collaboration avec Jean-Louis MARTEL, *Tricofil tel que vécu*

Marcel Simard

Volume 24, Number 3, 1983

Populations

URI: https://id.erudit.org/iderudit/056061ar
DOI: https://doi.org/10.7202/056061ar

See table of contents

Publisher(s)

Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

ISSN

0034-1282 (print)
1705-6225 (digital)

Explore this journal

Cite this review

Simard, M. (1983). Review of [Paul-André BOUCHER, en collaboration avec Jean-Louis MARTEL, *Tricofil tel que vécu*]. *Recherches sociographiques*, *24*(3), 440–443. https://doi.org/10.7202/056061ar

Tous droits réservés © Recherches sociographiques, Université Laval, 1983

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

sous-titre de la page 159 annonce : « Le projet du siècle ». On aura deviné qu'il s'agit du projet de développement hydro-électrique de la Baie-James...

Le persiflage est sans doute de mauvais ton dans un compte rendu comme celui-ci. Il faut toutefois dire avec force que l'injure à l'intelligence du lecteur doit comporter des limites.

Raymond HUDON

Département de science politique,
Université Laval.

Paul-André BOUCHER, en collaboration avec Jean-Louis MARTEL, *Tricofil tel que vécu*, Montréal, C.I.R.I.E.C./H.E.C., 1982, 372p.

La mort du Tricofil expérimental, mais non du Tricofil symbolique, aura consacré le désintérêt des journalistes qui avaient pourtant consigné dans des centaines d'articles certains faits marquants de l'expérience singulière de cette collectivité ouvrière de Saint-Jérôme. Le temps est maintenant venu de l'autopsie de la dépouille, tâche essentielle si l'on veut éviter à d'autres de mourir d'autogestion. C'est en grande partie à ce travail que s'emploie Paul-André Boucher dans ce livre, assisté du Centre de gestion des coopératives des H.E.C., auquel il faut rendre hommage pour la qualité de l'aide fournie à l'auteur ainsi que du résultat obtenu. Mais *Tricofil tel que vécu*, c'est aussi un livre d'acteur engagé fortement dans cette expérience, en fait l'un des principaux leaders de cette collectivité ouvrière et, comme l'estime Jacques GrandMaison qui signe la préface, sans doute celui qui était le plus autorisé à parler au nom de celle-ci. Tout le caractère de ce livre tient à cette double polarité de l'acteur qui raconte son expérience et, à travers elle, celle de la collectivité, et de l'analyste qui essaie de prendre distance par rapport au vécu.

À travers la description concrète de l'expérience collective de Tricofil, l'auteur vise deux objectifs. D'une part, il veut restituer la « véritable » réalité de Tricofil de manière à corriger les images déformées de cette expérience qui ont été véhiculées par les comptes rendus inévitablement partiels des journalistes qui couvraient l'événement et les divers rapports techniques qui ont été réalisés à certains moments de l'expérience. D'autre part, inscrivant Tricofil dans une perspective expérimentale et pionnière, l'auteur cherche à en tirer des leçons pour l'avenir de façon à alimenter un processus cumulatif et constructif d'expérimentation gestionnaire au sein du mouvement ouvrier québécois. Ce double objectif est poursuivi à travers une douzaine de chapitres regroupés en trois grandes parties qui correspondent aux trois grandes périodes d'évolution chronologique de l'expérience.

La première partie décrit l'émergence du projet gestionnaire au sein de la collectivité ouvrière. Elle correspond à la période qui va de 1972 au début de 1975, marquée par deux événements majeurs dans la vie de cette collectivité : la crise financière et commerciale de la compagnie Regent Knitting Mills de 1972, qui met en jeu l'emploi d'une majorité des travailleurs de l'usine de Saint-Jérôme, puis la fermeture complète de cette usine en juin 1974. L'auteur montre comment, à travers la mise en cause de leur emploi, les travailleurs sont atteints dans leur dignité et réagissent en cherchant les moyens de protéger leur emploi. Mais cette défense de l'emploi n'est qu'un des axes de l'action ouvrière. Dès la crise de 1972 en effet, une autre orientation d'action va se développer, s'articulant à la nécessité perçue chez certains travailleurs, notamment les dirigeants ouvriers, de transformer l'organisation du milieu de travail de manière à accroître le contrôle des travailleurs et des instances syndicales sur l'organisation du travail et la gestion de l'entreprise. Ces deux orientations vont structurer la stratégie de négociation des travailleurs avec l'employeur ainsi que divers autres intervenants, enclencher un processus de modernisation de l'usine et déboucher en 1973 sur une nouvelle convention collective, inédite dans la mesure où elle comporte à la fois des

mécanismes de protection de l'emploi et de participation ouvrière et syndicale à la gestion de la production. La mise en œuvre de ce nouveau contrat de travail va cependant créer des tensions patronales/ouvrières qui ne sont pas étrangères à la décision de l'employeur de fermer l'usine en 1974. Toutefois, contrairement à ce qui se produit le plus souvent, cette fermeture ne marquera pas la dissolution complète de la collectivité ouvrière, mais au contraire va renforcer la détermination d'une partie de celle-ci d'obtenir la réouverture et la conduire à une radicalisation de son projet gestionnaire, à travers la corvée et la formation de la société populaire Tricofil, entreprise autogérée.

La deuxième partie du livre relate la tentative de mise en œuvre de ce projet par les travailleurs, de 1975 à l'été 1977, sans que ceux-ci en aient vraiment les moyens, comme le signale l'auteur. Sans doute, ces derniers vont-ils parvenir à mobiliser certains appuis moraux et même financiers à travers deux campagnes de souscription populaire. C'est ainsi que le public, le clergé, les mouvements syndical et coopératif, sans compter les travailleurs même de Tricofil, vont participer au capital-actions de l'entreprise et au rachat de l'usine pour des montants approchant le million de dollars. Mais le projet des travailleurs rencontre aussi des adversaires plus ou moins acharnés et qui contrôlent soit le savoir, soit les moyens les plus importants de financement et de commercialisation. Ainsi, les banques aussi bien que les caisses populaires vont refuser à l'entreprise toute ligne de crédit jusqu'au milieu de 1976. Même alors, ce qu'on accordera sera insuffisant, compte tenu des besoins et de la situation déjà catastrophique de l'entreprise. De même, les grandes chaînes de magasins qui contrôlent l'essentiel de la distribution des vêtements vont bouder les produits Tricofil. En ce qui concerne l'État québécois, l'auteur résume sa pensée en disant qu'il a donné à Tricofil « assez de corde pour se pendre, mais pas assez pour se sortir du trou ». En effet, sous le Parti libéral, les appareils politiques et administratifs de l'État se contentent d'affamer les travailleurs en laissant traîner les décisions, tandis que sous le Parti québécois, les fonctionnaires du MIC, qui n'ont pas changé, vont tout faire pour discréditer le dossier. Dans ce contexte éminemment défavorable, les cadres administratifs de Tricofil vont tenter de jouer la carte de l'entreprise privée traditionnelle, sans succès, dans la mesure où cette option entre en conflit avec les orientations du projet ouvrier, de sorte qu'ils seront progressivement dépossédés de leur autorité. Au total, cette conjoncture de rapports de force fera que le projet n'arrivera pas à décoller vraiment, engendrant un climat d'insécurité chez les travailleurs, lequel à son tour affaiblira la solidarité ouvrière aussi bien à la base qu'entre les dirigeants politico-administratifs et syndicaux de la collectivité, affectant ainsi cette dernière dans sa capacité fondamentale. Dans ces conditions, selon l'expression même de l'auteur, « le projet commence à être de plus en plus difficile à porter » : une crise interne se prépare qui va permettre à un mode de gestion traditionnel de l'emporter.

La troisième partie du livre décrit ce mouvement de bascule commençant à l'été 1977 et dont l'aboutissement final sera la mise à mort de l'expérience Tricofil au début 1982. À travers l'histoire relatée par l'auteur, on peut saisir les acteurs principaux de ce mouvement. Il y a d'abord l'État qui, comme dans bien des cas, a donné le ton, en accordant des fonds substantiels à Tricofil — on se souvient de la subvention de $ 1.2 million à l'été 1978 — mais tout en posant des conditions de nature à renforcer le pouvoir des cadres internes, sans fournir aux travailleurs les moyens de formation requis pour leur permettre de continuer à jouer un rôle décisif — à distinguer de décisionnel — compatible avec l'exigence de rentabilisation de l'entreprise. Sous cette impulsion, les cadres ont pu progressivement amener les travailleurs à consentir à un mode de fonctionnement plus traditionnel et, sans toute l'information requise, les ont impliqués dans des projets (*v.g.* achat d'une nouvelle usine, réorientation de la production) qui ont échoué pour des raisons qui paraissent encore obscures à l'auteur. Cette récupération du projet par les cadres a en outre été rendue possible par le consentement plus ou moins explicite des mouvements coopératif et syndical, en lesquels les travailleurs avaient mis leur confiance. Pour l'auteur, en effet, cette expérience montre que le mouvement coopératif « officiel », après s'être engagé un peu de force dans Tricofil, a profité de la première occasion pour se retirer en exigeant le remboursement de sa mise, compromettant d'autant la survie du projet et renforçant encore davantage le poids de

l'action « salvatrice » des cadres. Quant au mouvement syndical, et en particulier à la F.T.Q., elle semble s'être progressivement appuyée davantage sur les cadres que sur les travailleurs pour rentabiliser économiquement Tricofil. Dès lors, faut-il se surprendre si les travailleurs de Tricofil n'ont pas fait le poids dans une telle conjoncture de forces. Ils ne pouvaient y arriver d'autant plus que leur propre capacité de faire valoir, sinon prévaloir, leur projet était considérablement affaiblie par de profondes divisions internes et par un manque flagrant de formation. L'auteur décrit longuement, sans vraiment chercher à l'expliquer toutefois, la crise interne qui a déchiré irrémédiablement la collectivité ouvrière, provoquant une profonde démobilisation des travailleurs et entraînant le départ de ses principaux leaders. Quant à la formation des travailleurs requise pour assumer les exigences du défi proprement économique de leur projet, il est évident qu'elle faisait défaut dès le départ, mais le plus grave est que ce manque a été maintenu par l'abandon, sous l'influence des cadres selon l'auteur, du projet de formation à la gestion mis au point à la demande des dirigeants ouvriers.

Voilà, trop brièvement résumé, l'essentiel d'une analyse de l'expérience tricofilienne que l'auteur décrit avec une abondance de détails. Il faut savoir gré au Centre de gestion des coopératives des H.E.C. d'avoir permis à l'auteur de nous livrer dans cet ouvrage un témoignage d'une remarquable qualité dans le genre « histoire de vie ». Non seulement l'auteur y manifeste ses indéniables talents de conteur, facilitant d'autant la lecture du livre, mais il illustre admirablement un mode d'appréhension de la réalité dont la sociographie québécoise n'avait pas jusqu'ici l'équivalent. En effet, s'agissant des travailleurs de l'industrie du textile/vêtement, qui ne représentent pas une fraction négligeable de la classe ouvrière québécoise, on pouvait penser, à la suite de l'analyse de l'histoire de vie d'« un ouvrier du textile » réalisée par Bruno JEAN (*Recherches sociographiques*, XVII, 1, 1976: 73–114), que ces travailleurs étaient dominés par une vision fataliste de leur situation et de l'histoire. Tricofil et la relation que nous en donne Paul-André Boucher se situent à l'opposé de cette vision des choses. L'auteur met en œuvre un mode d'analyse qui, sans être jamais explicité, n'en est pas moins caractérisé par une conception très volontariste de la réalité sociale et une définition de celle-ci comme ensemble de rapports sociaux de pouvoir. La structure même du livre, articulée autour de l'émergence, de la vie et de la mort d'un projet, ainsi que la mise en évidence des diverses catégories d'acteurs qui se sont impliqués et confrontés autour de cet enjeu, en témoignent.

Ceci dit, l'analyse que Boucher propose de Tricofil a le défaut de sa qualité, lequel consiste à sous-estimer certains aspects de la réalité qui s'inscrivent mal dans l'approche implicitement volontariste privilégiée. Pensons par exemple à la conjoncture économique qui a prévalu dans l'industrie des textiles à partir de 1981. Le marché s'est rétréci comme une peau de chagrin, condamnant à mort une foule d'entreprises qui n'étaient pourtant pas « autogérées ». L'auteur tend à accréditer la thèse selon laquelle c'est l'achat, préparé par les cadres, d'une autre usine qui a précipité la mort de Tricofil. Sans doute ce lien est-il vrai, mais à condition de le replacer dans la conjoncture qui rend ce rapport particulier opérant, car une autre conjoncture aurait très bien pu avoir des effets inverses. Assurément, la façon de procéder des cadres dans cette affaire est à l'opposé des principes qui auraient dû guider le fonctionnement d'une entreprise comme Tricofil, mais c'est la conjoncture plus large qui a fait de cette décision une mauvaise décision, et non la manière de la prendre. Considérons un autre exemple, qui concerne cette fois les contraintes exercées sur les possibilités de réussite de Tricofil par les caractéristiques objectives de l'usine de Saint-Jérôme reprise en main par les travailleurs. Cette usine est d'abord dotée d'un équipement technique en bonne partie désuet par rapport aux entreprises concurrentes. Ensuite, son processus de fabrication est d'une grande complexité — une vingtaine de départements organisés en quatre sections — la coordination efficace et rentable de ce complexe intégré exigeant une direction centrale forte, d'autant plus forte en fait que la technologie est peu concurrentielle. Manifestement, la mise en œuvre du projet Tricofil, décrite dans la deuxième partie du livre, n'a pas permis de créer ce type de direction centrale pourtant indispensable à la rentabilisation de l'entreprise autogérée. Pourquoi les décisions qui auraient permis la création de ce type de direction n'ont pas été prises,

alors que bien d'autres décisions l'ont été par les travailleurs ou leurs représentants, bien qu'elle défavorisassent la rentabilisation économique de l'entreprise autogérée ? La réponse se trouve dans la structure des orientations normatives qui conditionnait l'action ouvrière et selon laquelle, d'après notre propre recherche, la rentabilité économique de l'entreprise était perçue comme la simple résultante des deux orientations de base du mouvement de réouverture — restauration de l'emploi et instauration de l'autogestion ouvrière — plutôt que comme une orientation autonome ayant ses exigences propres, parfois conflictuelles avec les deux précédentes. Sans doute, comme le signale l'auteur, les travailleurs visaient-ils à cette époque la rentabilité économique mais, dans les faits, ils ne pouvaient pas en accepter les véritables implications. Ceci nous amène à un autre problème sous-estimé par l'auteur : celui des dirigeants ouvriers. Dans le contexte d'une telle entreprise, ces derniers ont un double rôle à jouer, inévitablement marqué par de fortes tensions : d'une part, un rôle social de mobilisation collective qui s'inscrit dans le prolongement de leur passé syndical ; d'autre part, un rôle économique de nouveau dirigeant d'entreprise, qui consiste à promouvoir, parfois de façon contraignante auprès de certains travailleurs, les attitudes productivistes indispensables à la rentabilisation économique, qui constitue une exigence pour toute entreprise industrielle, quel que soit le système économique dans lequel elle s'inscrit. L'issue de questions très concrètes, comme la productivité et la discipline dans l'entreprise, est liée à la performance de ce double rôle, de même qu'elle est de nature à conditionner l'action d'autres acteurs.

Ce sont là des aspects de la réalité, et j'aurais pu en mentionner bien d'autres, que l'auteur aborde peu ou pas du tout. Mais l'ouvrage ne prétend pas être une analyse exhaustive de l'expérience, ni même du phénomène Tricofil. L'auteur cherche d'abord à témoigner de son vécu et de celui de la collectivité avec laquelle il a partagé une expérience exceptionnelle. Il regarde celle-ci à partir de la position qu'il a occupée au sein de cette collectivité en acte. À ce titre, il s'agit d'un témoignage émouvant et d'une très grande valeur.

Marcel SIMARD

École de relations industrielles,
Université de Montréal.

Jean SAINTONGE, *Les interrelations entre les industries des pâtes et papiers et du sciage et le développement économique de l'Est du Québec de 1950 à 1980*, Rimouski, Université du Québec à Rimouski, 1982, 164p. (« Cahiers du GRIDEQ », 10.)

L'étude de Saintonge couvre la plus importante période de changement dans l'industrie forestière au Québec, tant au stade de l'exploitation que de la transformation. Cela ne peut que rendre l'étude opportune. L'ouvrage se divise en six chapitres suivis d'une postface. Il comprend en outre une introduction, une bibliographie et une annexe.

On apprend dans l'introduction que la curiosité de l'auteur a été éveillée par l'observation d'un déplacement d'activité des industries du bois vers les pâtes et papiers pendant la période 1961-1975 dans la région du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie. Saintonge s'est demandé si ce déplacement était « favorable ou non au développement économique de la région ». Après avoir examiné les conditions (et les causes) de ce déplacement, il en arrive à la conclusion que « l'industrie des pâtes et papiers a maintenu en état de soumission l'industrie du sciage » et a contribué à garder la région dans un état de sous-développement chronique.

Dans le premier chapitre, l'auteur décrit brièvement le cadre d'analyse auquel il se réfère dans le reste de l'ouvrage. Il s'inspire essentiellement de l'ouvrage d'Alain Lipietz, *Le capital et son*