

## Recherches sociographiques



# Individualisation des stratégies de défense : le cas de travailleurs d'une usine de pâtes et papiers

Marie-France Maranda

Volume 38, Number 1, 1997

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/057090ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/057090ar>

[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 article

Maranda, M.-F. (1997). Individualisation des stratégies de défense : le cas de travailleurs d'une usine de pâtes et papiers. *Recherches sociographiques*, 38(1), 35–49. <https://doi.org/10.7202/057090ar>

Article abstract

Fordian-type labour relations based mainly on monetary remuneration for unpleasant working conditions contributed to an individualization of defence mechanisms, which translates into hyperactivity and abuse of alcohol and drugs. This case study was conducted with the help of unionized workers in a pulp and paper plant. Inspiration has been drawn from labour psychodynamics to gain an understanding of the suffering of workers.

# INDIVIDUALISATION DES STRATÉGIES DE DÉFENSE: LE CAS DE TRAVAILLEURS D'UNE USINE DE PÂTES ET PAPIERS

Marie-France MARANDA

Les relations de travail de type fordiste fondées principalement sur la compensation monétaire de conditions pénibles de travail ont contribué à une individualisation des mécanismes de défense qui se traduit par de l'hyperactivité et une surconsommation d'alcool et de drogue. Cette étude de cas a été réalisée avec l'aide de travailleurs syndiqués d'une usine de pâtes et papiers. Elle s'est inspirée de la psychodynamique du travail pour comprendre la souffrance des travailleurs.

Pour comprendre la relation entre les facteurs agressants du travail, la souffrance des travailleurs et leurs stratégies ou mécanismes de défense, nous nous appuyons sur la psychodynamique du travail. Celle-ci étudie les rapports subjectifs et inter-subjectifs des personnes en situation de travail (DEJOURS, 1993). D'inspiration freudienne, mais se situant davantage du côté de la sociologie compréhensive et de la théorie critique de HABERMAS, elle appréhende le sujet comme un être agi et agissant *par* et *sur* l'organisation du travail; il est un producteur de sens et de connaissance (CARPENTIER-ROY, 1995); à la fois un être individuel, à l'histoire singulière, et le membre d'un collectif de travail où plusieurs concourent à une oeuvre commune dans le respect des règles et de la coopération (CARPENTIER-ROY, 1991). Le collectif ne se limite pas à un agrégat d'individus regroupés pour les exigences du travail. Il doit être compris comme une communauté d'appartenance, source d'identification et de reconnaissance sociale. Le champ propre de la psychodynamique du travail comprend l'étude du plaisir et de la souffrance au travail. Pour l'essentiel, cette approche repose sur une analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet social à une réalité de travail souvent contraignante, face

à laquelle il doit lutter, résister, ruser, s'adapter, et dont il doit tirer parti, mais souvent au détriment de sa santé. Faute de pouvoir adapter l'organisation du travail au désir du sujet, la souffrance naît et se traduit par l'élaboration de défenses individuelles et collectives (DEJOURS, 1988).

Cependant, ces défenses se retournent contre les travailleurs, car elles ne les prédisposent pas à transformer la réalité agressive, mais plutôt à s'y adapter ou à la fuir. Le stress et ses manifestations, certaines maladies psychosomatiques, l'alcoolisme, les toxicomanies, l'agressivité, par exemple, sont considérés comme des effets non spécifiques de l'organisation scientifique du travail, et comme autant de symptômes de détérioration de la santé mentale et physique (MARANDA, 1996). La souffrance traduit la perte du plaisir, de la coopération, de la solidarité et de la convivialité. La parcellisation des tâches, une trop grande standardisation des procédés, la répétition, les cadences élevées, la surveillance exagérée, l'incohérence des prescriptions, les exigences en cascade du travail, une demande pressante de mobilisation totale, les pratiques de gestion ambiguës sont des facteurs qui caractérisent une organisation du travail pathogène.

L'objectif de notre recherche était de dégager quelques stratégies de défense individuelles et collectives destinées à minimiser les effets des conditions agressives de travail, et de les comprendre à la lumière des représentations du rapport individuel au travail et des facteurs culturels liés au métier. Une hypothèse spécifique anticipait une individualisation croissante des stratégies de défense. L'individualisme est souvent pointé dans la vie de tous les jours comme une cause quasi naturelle de divisions, de conflits internes et de perte de solidarité. La psychodynamique du travail a un autre point de vue : DEJOURS (1989) considère que l'individualisme est plutôt le produit de la souffrance des travailleurs ; le comprendre comme sa cause revient à occulter la crise qui affecte les rapports sociaux :

Cette assertion de l'individualisme triomphant conforte les conceptions psychiatriques classiques qui trouvent dans ce contexte une légitimation à proposer une théorie du sujet hors contexte social et historique, à laquelle les organisations ouvrières n'ont pas d'argumentaire à opposer. Finalement la référence à l'individualisme fait obstacle au développement des investigations spécifiques du champ travail-santé mentale (DEJOURS, 1989, p. 6).

Le recours à l'individualisme, comme explication de la souffrance, sert à confiner le sujet dans un rapport privé avec une institution gouvernementale, patronale, syndicale, médicale, etc., dans une relation où il est isolé par rapport à l'expert. L'idéologie de l'individualisme est utilisée commodément pour ne pas faire face à une réalité complexe, truffée de contradictions dont la solution exigerait un partage de responsabilités multiples. Ce qu'on qualifie d'individualisme est en fait une stratégie *collective* de repli sur soi en l'absence de mesures de groupe offensives et efficaces.

À l'aide de deux exemples tirés d'une recherche auprès de travailleurs d'une usine de pâtes et papiers du Québec, soit la santé et sécurité au travail et les horaires

de travail, nous établirons des rapprochements entre les pratiques entourant les relations de travail, la souffrance des travailleurs et une situation anémique.

*Une étude de cas puisée dans le secteur des pâtes et papiers*

Les choix politiques et technologiques des papetières ont abouti à de vastes mouvements de rationalisation qui ont secoué l'industrie des pâtes et papiers au Québec ces dernières années. La demande concomitante de flexibilité numérique et fonctionnelle (MERCURE, 1992) s'est traduite par la perte de quelque 6 000 emplois au Québec et un gigantesque remaniement du personnel (Gouvernement du Québec, 1992). La récession, le haut taux du dollar canadien, les coûts des matières premières et de production plus élevés qu'aux États-Unis et l'obligation de se conformer à des normes de protection de l'environnement ont forcé les papetières à adopter des mesures vigoureuses. D'une certaine manière, elles ont été victimes de leurs propres stratégies passées; plusieurs d'entre elles n'auraient pas assez investi au cours de leurs « bonnes » années dans le rajeunissement de leur équipement. Elles doivent maintenant importer des États-Unis les vieux journaux qu'elles y ont exportés pendant des dizaines d'années, qui leur servent maintenant de « nouvelle matière première ».

Dans ce contexte de rationalisation, les syndicats ont dû faire face à des situations pour lesquelles ils n'étaient pas bien préparés. Durant les dernières décennies, la stratégie syndicale a surtout porté sur la négociation des conditions salariales. Selon une étude de CHARLAND (1990), la stratégie du secteur des pâtes et papiers a consisté à adapter les politiques syndicales aux contraintes du marché. ARONOWITZ (1983) attribue ce type de réactions à l'absence notable de traditions du syndicalisme nord-américain quant à la négociation de l'organisation du travail. HOERR (1991) estime, pour sa part, que les syndicats de métier ont accepté la division tayloriste du travail et concentré leurs efforts sur la défense économique des travailleurs (les primes, les plans d'évaluation, les grilles de classification). CHARLAND (1990) rapporte, en effet, un salaire moyen plus élevé dans le domaine des pâtes et papiers que dans les autres secteurs industriels.

Le bien-être matériel, la stabilité et la sécurité sont des résultats tangibles du genre de négociation que pratiquent les syndicats de métier dans un contexte de production de masse. Or, ce type de régulation sociale concentrée presque uniquement sur les questions salariales expliquerait la difficulté qu'éprouvent aujourd'hui les syndicats à mobiliser leurs membres, notamment sur les questions de santé et de sécurité au travail. Ainsi, ce que l'on a appelé le compromis fordiste (LAPOINTE, 1992), soit un type de relations de travail fondées sur la compensation matérielle de mauvaises conditions de travail, serait en partie responsable du déploiement de stratégies adaptatives inefficaces sur le plan de la santé puisque les syndicats auraient concédé le contenu de l'organisation du travail à l'employeur en échange de salaires et d'avantages sociaux. Trop souvent, on limite la définition du fordisme à un type

d'organisation du travail reliée à l'utilisation de la chaîne de montage et à l'accélération des cadences. Le fordisme est aussi la concrétisation d'un système de relations de travail formalisées qui donnent accès à un système de consommation à grande échelle. Selon notre recherche, la compensation extrinsèque des conditions de travail pénibles aurait eu pour conséquence indirecte d'affaiblir la structure syndicale. C'est ce que soutient également BOLDUC (1979), qui a mené une étude dans la même usine que nous, et est arrivée à la conclusion qu'il se pratiquait là un syndicalisme de consommation empêchant l'émergence de véritables stratégies de résistance. L'attribution de compensations monétaires alléchantes aurait entraîné ultimement une hyperactivité et une surconsommation qui s'observent sous de nombreuses formes.

### *Méthodologie*

Cette étude, présentée initialement comme une monographie (MARANDA, 1995), fait suite à une première étude, réalisée dans la même usine, où nous nous étions attardée à comprendre les modes de consommation d'alcool et de drogue chez les travailleurs (MARANDA, 1991). C'est précisément l'analyse de ce phénomène qui nous a incitée à élargir le champ des défenses individuelles au-delà des psychotropes. Nous avons effectué des entrevues en profondeur auprès de 50 travailleurs de quatre catégories professionnelles : des papetiers, des hommes de métier, des techniciens et des manœuvres, et en complément, une entrevue collective qui regroupait les deux syndicats en présence. Les papetiers comprennent les travailleurs des machines à papier et de la machine à carton, tandis que les hommes de métier s'affairent dans les secteurs suivants : la mécanique générale, la mécanique d'ajustement, la tuyauterie et la soudure. Les techniciens (et surveillants de console) proviennent des départements de la pâte, de la vapeur, de l'instrumentation et du contrôle. Les manœuvres (ou journaliers) se retrouvent dans différents départements de l'usine ; ce sont les chargeurs de magasin, les emballeurs et les expéditeurs. L'échantillon comprend, pour plus de la moitié, des membres de la structure syndicale, soit les délégués de département et l'exécutif syndical. Ce choix repose sur le fait que les délégués syndicaux sont élus par leurs compagnons pour leur leadership et leur connaissance du milieu, et surtout, parce que ces personnes ont développé des habiletés d'analyse. En fait, SÉVIGNY et RHÉAUME (1985) considèrent de tels intervenants à la fois comme des objets et des sujets de recherche. Leurs connaissances se fondent sur la pratique quotidienne au travail. Ils font sans le savoir de la « sociologie implicite » selon l'expression des deux chercheurs. Les témoignages individuels ont permis de faire ressortir des paradoxes que nous commenterons ici.

Les entrevues furent analysées selon les modalités de l'analyse de contenu. Deux niveaux d'analyse ont été effectués. Le premier consistait à relever systématiquement la présence d'unités d'enregistrements et à les codifier suivant une procédure empruntée à BARDIN (1977) : « Le codage est le processus par lequel les don-

nées brutes sont transformées systématiquement et agrégées dans des unités qui permettent une description précise des caractéristiques pertinentes du contenu. » De cet exercice, sont ressortis les principaux facteurs agressants et les défenses, les représentations de situation de travail et des éléments de la culture de métier. Le second niveau d'analyse a servi à découper le texte en unités de signification. De façon à saisir globalement comment les travailleurs vivaient les effets d'un facteur agressant, tout ce qui se rapportait à cet élément a été colligé, regroupé, en tenant compte des nuances et variations. L'approche qualitative met en évidence la manière dont les individus verbalisent la nature des effets des facteurs agressants, ce qui a permis de comprendre comment étaient ressentis individuellement ces derniers, et notamment le bruit.

### *Une nouvelle idéologie défensive : la responsabilisation individuelle*

Une usine de pâtes et papiers présente un tableau de situations contraignantes fort évidentes : le bruit est intolérable à plusieurs endroits ; la chaleur oscille entre 30 et 35 °C ; les planchers sont souvent glissants ; la poussière de papier et les débris de pâte collent partout jusqu'au plafond ; des gaz sous pression, des acides bouillants et de la vapeur à 400 livres de pression se voient. Les échappées accidentelles de sulfure d'hydrogène ont longtemps été la hantise des travailleurs. À plusieurs reprises, ils ont dû s'enfuir à moitié nus pour éviter la « peste », à la recherche d'une bouffée d'air qui leur sauverait la vie, jusque sur les toits et à -20 °C, parfois. De plus, l'organisation du travail présente des caractéristiques complexes qui agissent sur la santé mentale : une demande de flexibilité et de polyvalence et une culture d'entreprise qui cherche à se substituer à la culture de métier provoquent de fortes tensions entre catégories de travailleurs.

Malgré cette présence de dangers multiples, les consignes de prudence et la prescription du port des équipements individuels prédominent dans les programmes de santé et de sécurité au travail, et constituent les principaux facteurs de prévention ; la transformation à la source des facteurs de risque demeure marginale. L'acceptation des programmes de prévention individuelle diffère cependant selon les générations. Il existe une nette démarcation entre le discours des plus jeunes et celui des plus âgés, notamment en ce qui concerne le port de cet attirail de protection individuelle. Pour les jeunes, le fait de porter des tampons, des coquilles, le casque de sécurité, les gants, les lunettes ou le masque est perçu comme normal, voire essentiel, ainsi que l'attestent les consignes de sécurité. « Il faut se protéger », disent-ils. Une surveillance réciproque s'exerce : on rappelle à un confrère l'importance de mettre ses tampons avant de s'approcher des machines, on taquine un compagnon plus ancien devenu dur d'oreille, etc. Ces équipements suscitent, par contre, des avis partagés de la part des plus anciens qui continuent de boudier les campagnes de prévention axées sur de tels moyens de protection. Plusieurs nient même leur efficacité. Ils considèrent que les inconvénients sont supérieurs aux avantages : les tampons sont inconfortables, ils ne coupent pas le son entièrement, ou encore ils coupent certains

sons qu'il *faudrait* entendre comme ceux des moteurs ou des avertisseurs. Bien que le port de ces équipements soit obligatoire, aucune sanction concrète n'est appliquée en cas de refus de s'y conformer. À l'exception du contrôle social quotidien qui s'exerce, les ouvriers sont donc les seuls à décider s'ils obéissent ou non aux consignes, et à supporter individuellement les conséquences de leur choix.

Malgré ce que l'on pourrait conclure à première vue, ces comportements défensifs ont peut-être moins à voir avec « la résistance au changement » telle que les gestionnaires la comprennent habituellement. Selon ce point de vue, le changement est toujours présenté comme un élément positif, alors que la résistance est associée à l'archaïsme et à la bêtise (DEJOURS *et al.*, 1994). Les recherches en psychodynamique du travail montrent que les programmes de santé et de sécurité que prescrit le management scientifique déstabilisent les travailleurs parce qu'ils remettent souvent en question les techniques traditionnelles du métier construites au fil du temps. Pour reprendre l'exemple du bruit, ce n'est pas tant un déni qu'on observe chez les plus anciens qui ne portent pas les coquilles, qu'un refus de croire que les équipements de protection individuels constituent le meilleur moyen de défense.

La machine à papier de type Fourdrinier en usage depuis le début du siècle, de même que les installations et produits utilisés pour la fabrication du papier, ont donné lieu avec les années à l'élaboration d'un ensemble de savoir-faire de prudence qui a fait ses preuves des décennies durant et qui n'a rien à voir avec la *sécurité sur papier* comme disent certains travailleurs. Cependant, les transformations technologiques récentes menacent ces savoirs traditionnels, et la prudence individuelle semble être la seule, à court terme, qui protège un tant soit peu contre les dangers immédiats.

Les campagnes de promotion axées sur la prudence individuelle oblitèrent le fait que les savoir-faire de prudence nécessitent le partage et la transmission de connaissances issues de la résolution de problèmes concrets vécus quotidiennement. Le discours de mise en garde fortement présent dans les campagnes de sécurité se centre sur les attitudes individuelles, et contribue à faire des travailleurs les principaux responsables de leur propre sécurité en leur faisant intérioriser des normes et des consignes formelles de prudence, sans égard au fait cependant que les gestes qu'ils posent soient associés aux manières d'être, aux habitus, à la culture de travail.

Le discours des travailleurs est souvent empreint de fatalisme en ce qui concerne la santé et la sécurité au travail : le bruit et la chaleur sont à toutes fins utiles perçus comme impossibles à modifier, même si, rappelons-le, la moitié des répondants sont des délégués syndicaux. Régulièrement, ils répètent qu'il est normal que des machines soient bruyantes (« on n'est pas dans un bureau ici »), que la chaleur est indispensable à la fabrication du papier, et ainsi de suite. Ces propos, à première vue défaitistes, sont renforcés par la nette conviction que des actions vigoureuses pour corriger la situation ont eu comme résultat ultime, non pas la réduction des contraintes, mais l'élimination pure et simple des emplois les plus exposés. De nombreux

exemples corroborent cette perception. Ainsi, la sanction qui n'est pas appliquée directement contre les individus qui ne respectent pas les consignes de sécurité, se transforme en une menace réelle de perte d'emploi lorsque l'employeur est forcé de transformer les postes de travail: la plupart du temps, en guise de correction, ces postes sont automatisés. Le discours d'acceptation, voire de résignation, révèle donc une attitude défensive, en réaction à la peur de perdre son emploi. En ce sens, le port des équipements individuels fait partie d'une régulation sociale d'adaptation aux mauvaises conditions, faute de meilleures stratégies collectives.

La stratégie syndicale des dernières années, en matière de santé et de sécurité au travail, a visé la formation de spécialistes qui devaient traiter les plaintes dans les instances appropriées, ce qui n'aurait pas aidé à la mobilisation des membres selon certains militants. Les syndicats n'ont pas eu d'autre choix, semble-t-il, que de mettre énormément d'énergie dans les procédures techniques et légales prévues dans les dispositions de la loi, avec l'effet pervers cependant, que les experts (patronaux et syndicaux) ont pris en charge ces problèmes, écartant ainsi les simples membres de l'action plus immédiate. C'est d'ailleurs ce que révèle un document de la Centrale :

Plus de 10 ans plus tard (après l'adoption de la Loi en Santé-sécurité), on se rend compte que comme stratégie de récupération de la santé-sécurité, on ne pouvait nous faire pire. On a récupéré nos bons militants et militantes pour siéger sur les comités paritaires et sur les sous-comités qui y ont été formés par la suite, sous prétexte que l'on s'occupait des problèmes. Ceux-ci n'ont plus de temps pour s'occuper de la prévention en milieu de travail (FTQ, 1991, p. 3-4).

Les multiples délais et procédures bureaucratiques engendrés par la loi sur la santé et sécurité au travail compliquent les recours et découragent l'action spontanée. Ces mécanismes seraient en partie responsables de l'individualisation du rapport de la santé et sécurité au travail, puisque pendant tout le temps des délibérations, les travailleurs accidentés demeurent isolés, sans que la solidarité des autres se manifeste ouvertement et efficacement. Il ne faut pas oublier cependant, comme le rappelle RENAUD (1994), que ce sont les porte-parole du patronat qui se sont objectés en 1979 aux mesures accordant plus de participation et d'influence aux travailleurs et travailleuses en matière de santé-sécurité du travail, de sorte que la prévention par la transformation à la source n'a pas été très développée au sein des comités. GAGNON (1994) analyse la complexité de ces enjeux et attribue une bonne part des difficultés de la mobilisation au fait que les syndicats doivent être « présents » partout à la fois. La participation aux structures paritaires, le partenariat, la concertation grugent temps et énergie. Ainsi, les militants et les syndicats s'épuisent à travers les mécanismes institutionnalisés qu'ils ont pourtant contribué de bonne foi à mettre sur pied. Les travailleurs qui subissent des atteintes à leur santé et sécurité se sentent trompés par un système qui leur a fait miroiter la possibilité de corriger des situations pénibles, et qui les pénalise et les sanctionne durement par la suite lorsqu'ils font appliquer individuellement la loi. En ce sens, ils vivent une situation contradictoire dont ils font les frais.



Dans l'usine étudiée, la position patronale en matière de santé et sécurité a été fort controversée. La tentative de camoufler des accidents de travail en assignant les accidentés à des travaux légers, et la contestation systématique des accidents de travail (qui ainsi ne se retrouvaient pas dans les statistiques officielles de la CSST), la simulation de rencontres de sécurité, la confection de procès-verbaux fictifs pour se conformer aux règlements de la loi, la chasse aux « coupables » entreprise contre les travailleurs accidentés (qualifiés « d'indésirables » par un célèbre chef d'entreprise du secteur, qualificatif abondamment repris par la suite), et l'utilisation de programmes de récompenses sont quelques exemples des stratégies managériales poursuivies ces dernières années.

Pour ne pas paraître trop vulnérables, les travailleurs se conforment aux prescriptions et déploient un discours valorisant la responsabilité individuelle, une forte image de soi, et la nécessité de paraître à l'aise dans la communication. Compter sur soi d'abord, sur ses dispositions mentales et physiques, sur ses connaissances, ses aptitudes, son jugement, son sens des responsabilités revient fréquemment dans les propos. S'affirmer, impressionner tant par sa force physique et ses connaissances que par son apparence, montrer l'à-propos de son jugement et de ses commentaires, savoir discuter sont quelques-unes des attitudes valorisées. Aux savoir-faire traditionnels (et aux savoir-faire de la technologie moderne) s'ajoutent désormais les « savoir-dire ». Les principaux motifs de mécontentement liés à l'organisation du travail tournent d'ailleurs autour des problèmes de communication (le langage brutal des chefs, les commentaires acides des compagnons de travail). L'insécurité entourant la pratique de cet exercice se traduit pour certains par une surenchère de propos : le fait de *placoter* ou de *picosser* (selon leur expression) s'inscrit dans un contexte où le discours prédomine comme réaction de défense, et incidemment le discours technologique, qui devient pour les travailleurs un nouveau lieu d'affirmation de soi. Les travailleurs dont les fonctions touchent de près les nouvelles technologies insistent sur l'importance de faire valoir son « sens mécanique », c'est-à-dire la capacité de comprendre les processus en cours, d'interagir efficacement et de démontrer l'assurance de son jugement devant la complexité des systèmes. Une forte tendance à intérioriser les pressions individuelles laisse cependant entrevoir une individualisation du rapport au travail qui se manifeste dans les mécanismes de défense.

Selon la psychodynamique du travail, les défenses font partie d'un système où l'on préférerait éviter les situations agressantes. Le processus de défense est ainsi analogue à une tentative de fuite devant un danger et fait augmenter, par conséquent, la distance spatiale entre soi et l'objet menaçant. En bout de ligne, les défenses jouent contre ceux qui les érigent, puisque rien n'est changé du côté des facteurs agressants. En somme, elles consistent à résister psychiquement à l'agression de l'organisation du travail par un déni de perception jusqu'à ce que la réalité soit en quelque sorte ignorée ou transformée (DEJOURS, 1988).

L'idéologie défensive de métier nécessite un partage de valeurs et de normes de conduite où la défense devient le but en soi (DEJOURS, 1993), et chaque métier,

ou milieu de travail, porte l'empreinte de l'organisation du travail qui lui est spécifique. Lorsque l'alcool est utilisé pour ses propriétés anxiolitiques, comme réducteur de tension, ou à titre de compensation contre des conditions de travail insatisfaisantes, il y a un risque que la consommation conviviale se transforme en une consommation individuelle dont on a perdu le contrôle. À la longue, la dépendance s'installe alors que les raisons initiales qui ont motivé les travailleurs à se regrouper pour boire s'estompent derrière le produit aux propriétés narcotiques. Les travailleurs sont ainsi doublement piégés: d'abord par le travail qui leur cause insatisfactions et anxiété, et ensuite par l'alcool qui les rend dépendants de cette substance. Cela fait dire à DEJOURS (1993): «C'est d'un double mouvement, de transformation de l'organisation du travail et de dissolution des systèmes défensifs, que peut naître une évolution du rapport de la santé mentale au travail.»

### *L'hyperactivité*

Les horaires constituent un autre aspect de l'organisation du travail montrant l'individualisation du rapport au travail. L'horaire rotatif de 12 heures fait l'objet d'un paradoxe qu'il convient de commenter. La très grande majorité des travailleurs en apprécient les avantages (et à la limite, ce pourrait faire l'objet d'une grève si on le changeait unilatéralement), mais en même temps ils sont inquiets de ses effets négatifs sur la santé. Le cycle régulier de travail dure deux semaines: une semaine de 48 heures et une autre de 36 (bien que 42 heures soient payées dans chaque cas). Au cours d'une période d'un mois, les travailleurs font la rotation «jour-nuit» trois fois. La durée de sommeil d'un grand nombre de répondants est d'environ 5 heures. Notons que lors du changement de quart de la première fin de semaine, les travailleurs dorment le dimanche matin, et doivent attendre au lundi soir pour jouir d'un nouveau sommeil; même situation à la troisième semaine. Le sommeil principal est accompagné de courtes périodes de relaxation durant le temps de travail, lorsque c'est possible. Assis sur une chaise, la tête dodelinante, ou couchés sur des matelas improvisés, à tour de rôle ils dorment comme ils peuvent. Impossible de résister au sommeil sur un quart de nuit de 12 heures, surtout entre 3 et 5 heures du matin. Les chefs le savent, et ferment eux-mêmes les yeux... Cependant, à la moindre alerte, au moindre changement de cycle de la machine, les hommes se réveillent puis se rendorment aussitôt. Les spécialistes du sommeil affirment que ce «coup de pompe» est inévitable, car selon les rythmes circadiens, le sommeil nocturne passerait alors dans sa dernière phase (BASTUJI, 1983).

Les effets des longues heures de travail sont aggravés par le recours aux heures supplémentaires, largement pratiqué dans cette usine pour faire face au surplus de travail qu'occasionne l'augmentation de la productivité, ce qui a entraîné une situation fort conflictuelle. Les heures supplémentaires représentaient auparavant un surplus irrégulier et temporaire. Au fil du temps, se sont instituées des ententes départementales prévoyant la distribution du temps supplémentaire sur la base de l'an-

cienneté et selon un principe de rotation. Ces dernières années, bon nombre de travailleurs continuent d'effectuer régulièrement entre 24 et 36 heures supplémentaires par semaine, alors que se font des mises à pied massives. Certains cèdent de mauvais gré aux pressions, mais d'autres entrent sans se méfier dans une spirale sans fin. Ils disent: «Le temps supplémentaire, c'est devenu une drogue...» Malgré les consignes du syndicat et malgré la fatigue insidieuse, certains se battent au sens figuré et au sens propre pour obtenir le maximum d'heures possibles. Pour l'entreprise, cette politique est rentable à court terme: les travailleurs sont expérimentés et elle n'a pas ainsi à déboursier pour l'embauche d'une nouvelle main-d'œuvre. Par surcroît, l'attribution des heures supplémentaires ébranle la crédibilité du syndicat, puisque celui-ci doit surveiller les listes des travailleurs et arbitrer les conflits de plus en plus nombreux qui surgissent à propos des diverses règles départementales. Lors de la période de licenciements massifs, la réduction de la semaine de travail a de nouveau été l'objet de débats dans les rangs syndicaux quand un comité spécial a proposé différents scénarios de réduction volontaire et obligatoire afin de conserver une centaine d'emplois. Après moult discussions, le Syndicat des employés de la production, de l'entretien et de la réparation a obtenu de ses membres une très faible majorité lui permettant d'aller en ce sens. Toutefois, devant le refus systématique de l'entreprise de donner suite, le projet fut mis en veilleuse.

De peur que les horaires de 12 heures soient modifiés unilatéralement, ou que des individus soient jugés inaptes à s'y adapter, leurs inconvénients ne sont pas discutés en groupes. Individuellement cependant, plusieurs reconnaissent ressentir une fatigue musculaire et mentale importante consécutive à un ensemble de facteurs physiques: le travail intense, le bruit, la chaleur, etc.; mais cette fatigue est aussi la conséquence d'un style de vie épuisant. Malgré ce rythme effréné, il n'est pas rare que les travailleurs aient une deuxième occupation: menuiserie, entretien de propriétés, entreprise familiale, petit commerce, activités artistiques, occupations qui leur tiennent davantage à coeur, bien souvent, que leur travail régulier. Un discours de banalisation circule néanmoins pour faire accepter ce mode de vie: «Il est normal d'avoir moins besoin de sommeil en vieillissant», dit-on, à tel point que l'on continue de résister au sommeil même durant les journées de congé. Le temps passé à dormir est considéré comme perdu. Mais le temps libre est surtout solitaire; il est consacré aux travaux d'entretien et de réparation, aux courses et aux activités personnelles pendant que l'épouse et les enfants sont absents de la maison.

On a constaté l'hyperactivité à plusieurs reprises dans les enquêtes de psychodynamique du travail (DEJOURS, 1993) et on l'associe à une organisation du travail compulsive: cadences élevées, flux rapprochés, pressions à produire, dangers omniprésents qu'il faut subjuguier par des attitudes et des comportements qui voudraient montrer que l'on «tient la route». En fait, l'hyperactivité signifie au contraire une perte de contrôle... Cependant, dans le discours des travailleurs, défier constamment les dangers accrus que représente l'hyperactivité suppose que la chance vous accompagne. De nombreuses pratiques ludiques (loteries, jeux de cartes ou de

dés, tirages au sort) entretiennent quotidiennement une ambiance onirique où la chance est invoquée à tout moment. Une carapace est toutefois nécessaire pour résister, malgré tout, aux facteurs stressants du système.

La tendance était autrefois de tolérer les mauvaises conditions de travail en échange de compensations: une bonne paie et la consommation conviviale d'alcool ont longtemps été ce qui permettait aux travailleurs de tenir le coup. Les moulins de pâtes et papiers sont reconnus comme des lieux où les travailleurs *levaient le coude* allègrement. Plus de la moitié des répondants de cette étude reconnaissent consommer de l'alcool en lien avec des facteurs reliés au travail: le stress, la pression venant des chefs, la chaleur, le bruit, la fatigue, le SO<sub>2</sub> sont des raisons évoquées qui incitent à consommer soit avec les compagnons de travail, soit seul. La recherche sur l'alcoolisme (MORISSETTE, 1991) distingue le boire utilitaire du boire social; dans le cas du boire utilitaire, l'alcool est pris pour ses propriétés anxiolitiques (pour compenser des affects pénibles, se calmer, se défouler, obtenir le sommeil). Bien que les modes de consommation d'alcool se soient transformés ces derniers temps (on ne consomme plus à la taverne en sortant de l'usine, MARANDA, 1991), l'alcool demeure un moyen de défense important associé au boire utilitaire.

Les travailleurs ont remarqué qu'ils dépensaient beaucoup en biens de consommation, en guise de compensations. N'étant pas souvent à la maison, ils souhaitent que leur famille puisse au moins profiter de leur labeur. Ce type de consommation joue un rôle similaire à celui de la consommation d'alcool dans l'élaboration des stratégies de défense. Désormais, ce n'est plus seulement une consommation immédiate qui est poursuivie (comme c'est le cas dans la culture populaire<sup>1</sup>) mais une consommation compulsive. Ainsi, pour jouir des compensations du système de consommation, les travailleurs érigent un ensemble de valeurs et de comportements leur suggérant de pratiquer un style de vie au-dessus de leurs moyens. Dans ce contexte, travailler 60 ou 72 heures (et souvent davantage) n'apparaît plus un abus, mais une nécessité. Pousser à la limite ses capacités physiques, en ne dormant que quelques heures par jour, devient une nouvelle norme.

### *La réaction syndicale*

Dans ce contexte, comment animer efficacement la vie syndicale? À la suite d'une vaste revue de littérature, BEAUD et son équipe (1990) affirment que s'il est des domaines où les horaires atypiques ont des incidences particulièrement claires, ce sont bien ceux de la vie syndicale et de la vie collective hors travail. Les réunions syndicales sont en effet difficiles à tenir avec un tel rythme. Les travailleurs n'ont plus la possibilité de se parler lors des changements de quarts. De façon paradoxale,

---

1. HOGGART (1970), dans son étude sur la culture populaire, a montré que la « bonne vie » se résumait en un ordre de priorités axées sur la jouissance du présent: bien manger, boire, fumer, acheter des choses, se permettre des fantaisies, des récompenses, se taquiner, rire, s'amuser...

les congés à tous les deux ou trois jours font « oublier » en quelque sorte les conditions pénibles que l'on déplorait pourtant avec véhémence à la fin des 36 heures subies d'affilée. Pour entreprendre une action collective, il faut que se coordonnent les équipes au travail avec les confrères à la maison et les autres pris par leurs activités, ce qui suppose une volonté ferme de régler les problèmes, sinon les difficultés d'organisation l'emportent. Ainsi, les moments où il est possible d'échanger en dehors des heures de travail s'amenuisent et la tension monte. Le travail de nuit, la rotation des quarts, les heures supplémentaires, tout cela combiné entraîne une fatigue dont on n'arrive plus à se débarrasser.

Les accrochages ont été nombreux parmi les travailleurs lors de l'annonce des mises à pied massives; ils ont fait éclater la structure syndicale en une multitude de petits clans. Environ 400 emplois ont été éliminés dans cette usine chez les travailleurs syndiqués (en plus de 400 autres dans le secteur forestier et une soixantaine de postes de cadres). La réaction s'est divisée entre ceux qui étaient menacés de perdre leur emploi et ceux qui le conservaient, entre les métiers déqualifiés et ceux qui croyaient gagner au change grâce à un élargissement de l'organisation du travail adroitement proposé par l'employeur. De multiples conflits intermétiers, interdépartementaux et interpersonnels qui couvaient depuis longtemps ont surgi au grand jour et paralysé pour ainsi dire les syndicats, dont le rôle a consisté de plus en plus à arbitrer les conflits internes, de telle sorte que la gestion des relations de travail a mobilisé tout leur temps, empêchant une riposte efficace.

Il y a cependant des exceptions. Les papetiers, c'est-à-dire ceux qui travaillent directement comme opérateurs de machines à papier, n'ont pas été perdants dans le contexte de rationalisation. Au contraire, ils ont négocié une hausse des salaires en fonction de l'augmentation de la vitesse des machines, et leur nombre n'a pas été touché. L'action syndicale traditionnelle des papetiers, les *mains* comme on les appelle dans le jargon du métier, diffère en plusieurs points du syndicalisme formalisé, légalisé, voire judiciairisé de cette fin de siècle. La revendication et le grief ne font pas partie de leur vocabulaire usuel, ce qui ne veut pas dire que leur rapport de force se soit affaibli, loin de là. Le syndicalisme prend chez les papetiers un sens historique et culturel, fondé sur la capacité de « faire du papier » même si les savoirs à la base de leur pouvoir ont été depuis belle lurette récupérés par le management scientifique. L'identification et l'appartenance au métier de papetier demeurent solides au point de les habiliter non seulement à résister aux différentes transformations technologiques, mais de les insérer avec succès, du moins jusqu'à maintenant, dans un nouveau rapport de force qui s'exerce directement au niveau de la production.

CHARLAND (1990) estime néanmoins qu'une bonne part du manque d'unité chez les travailleurs du secteur des pâtes et papiers vient d'un contrôle exclusif qu'exercent les papetiers sur leur métier aux dépens des autres travailleurs qui gravitent autour de la machine à papier proprement dite (la production, l'entretien et la réparation, les bureaux, etc.), et nous partageons cet avis. Cette division se concrétise d'ailleurs par l'existence de syndicats locaux distincts appartenant au même syndicat national;

l'antagonisme entre le syndicalisme de métier et le syndicalisme industriel demeure vivace. Ces situations laissent toutefois des traces, tant chez les individus que dans la vitalité du syndicalisme.

\*  
\*       \*  
\*

L'étude de cette usine de pâtes et papiers a fait ressortir l'ampleur des contraintes liées aux conditions ambiantes, dont le cumul provoque du stress et un état de fatigue chronique : le bruit assourdissant des machines, la chaleur extrême, la présence de substances chimiques aux effets méconnus, la densification des horaires de travail, des pratiques de gestion parfois confuses, sont des éléments potentiels de désynchronisation biologique, familiale et sociale. Les stratégies de défense sont, quant à elles, plutôt d'ordre adaptatif et participent à la construction d'une régulation sociale mise en place autour d'avantages extrinsèques et de mécanismes compensatoires inefficaces sur le plan de la santé, puisqu'ils ne visent pas à corriger la source des souffrances. Nous avons observé une tendance à l'individualisation et au repli sur la vie privée. La régulation sociale de type fordiste est ainsi le résultat de compromis institutionnalisés où ont été mis en balance le contexte socio-économique des relations de travail et une culture de consommation. Selon notre analyse, l'anomie serait fortement présente dans cette usine. Elle se constate entre autres par un écart, ou un décalage, entre la conscience d'un problème et l'absence d'interventions efficaces. Elle se révèle par un discours voisin du désenchantement. Comme le dit DURKHEIM (1986), l'anomie s'installe lorsque la division du travail cesse de favoriser la solidarité, que les appétits individuels prédominent, que les règles sont incohérentes ou injustes, lorsque des logiques contradictoires s'affrontent. L'anomie est le résultat d'une faiblesse — ou de l'inefficacité — des contraintes sociales dans la poursuite des buts individualistes, bref elle est un dérèglement de l'ordre collectif illustré ici par la question de la santé et sécurité au travail.

Cette critique sévère prend sa légitimité du côté de la souffrance des travailleurs. Lorsque DEJOURS écrit : « C'est d'un double mouvement de transformation de l'organisation du travail et de dissolution des systèmes défensifs, que peut naître une évolution du rapport santé mentale-travail », il fait appel aux capacités individuelles et collectives de transformer les réalités pathogènes du travail. Ce pourrait être aussi un message d'espoir pour une société meilleure, si l'espace de travail, en tant que sphère publique de discussion, devenait le point de départ de débats démocratiques qui viseraient une meilleure santé physique et mentale et l'orientation de pratiques sociales correspondantes. Le syndicalisme pourrait se donner un souffle nouveau s'il se rapprochait de sa base et s'appuyait davantage sur l'intelligence et l'expérience pratique des travailleurs, en tant qu'êtres pensant et agissant de façon quotidienne dans leur milieu de travail, de manière à réorganiser le champ travail et hors-travail de façon mieux équilibrée. Pour cela il faudra, comme le dit Dejours, adapter une écoute risquée, entendre la souffrance des travailleurs et décoder le sens des con-

duites humaines, même en dérangeant des pratiques institutionnelles longuement établies.

Marie-France MARANDA

*Département d'orientation et d'évaluation en éducation,  
Université Laval.*

### BIBLIOGRAPHIE

- ARONOWITZ, Stanley, *Working Class Hero : A New Strategy for Labor*, New York, Adama Books.  
1983
- BARDIN, Laurence, *L'analyse de contenu*, Paris, Presses universitaires de France.  
1977
- BASTUJI, Hélène, « Sommeil et rythmes biologiques », *Prévenir, Cahiers d'étude et de réflexion édités par la Coopérative d'édition de la vie mutualiste*, 8 : 7-15.  
1983
- BEAUD, P., M.C. BRULHARDT, P. GOTTRAUX, R. LEVY, F. MESSANT-LAURENT, *Travail de nuit et autres formes d'horaires atypiques. Conséquences sur le travail, la santé, la vie privée et les relations sociales*, Lausanne, Université de Lausanne, Faculté des sciences sociales et politiques.  
1990
- BOLDUC, Hélène, *À quoi sert un syndicat ? Les conditions des travailleurs de l'Anglo Pulp, 1954-1976*, Québec, Faculté des études supérieures, Université Laval. (Mémoire de maîtrise en anthropologie.)  
1979
- CARPENTIER-ROY, Marie-Claire, « Santé mentale et travail, avantages et limites de la psychodynamique du travail », dans : Romaine MALENFANT et Michel VÉZINA (dirs), *Plaisir et souffrance, dualité de la santé mentale au travail*, Montréal, ACFAS, 13-28. (Les Cahiers scientifiques, 81.)  
1995
- CARPENTIER-ROY, Marie-Claire, *Corps et âme. Psychopathologie du travail infirmier*, Montréal, Les Éditions Liber.  
1991
- CHARLAND, Jean-Pierre, *Les pâtes et papiers au Québec, 1880-1980, technologies, travail et travailleurs*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture.  
1990
- DEJOURS, Christophe, *Travail : usure mentale, de la psychopathologie à la psycho-dynamique du travail*, Paris, Éditions Bayard, 2<sup>e</sup> édition.  
1993
- DEJOURS, Christophe, « Pathologie de la communication », *Raisons pratiques*, 3 : 177-201.  
1992
- DEJOURS, Christophe, « Travail et santé mentale : de l'enquête à l'action », *Prévenir*, 2, 19 : 3-19.  
1989
- DEJOURS, Christophe, *Plaisir et souffrance dans le travail*, tome 1, Paris, Éditions de l'AOCIP.  
1988
- DEJOURS, Christophe, Dominique DESSORS et Pascale MOLINER, *Comprendre la résistance au changement*, Paris, INRS, Documents du médecin du travail, 58, 2 : 112-117.  
1994
- DURKHEIM, Émile, *De la division du travail social*, Paris, Presses universitaires de France. (Quadrige.)  
1986

- Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), *Stratégie syndicale en prévention, Guide du formateur et de la formatrice*, Service de l'éducation, 1991
- GAGNON, Mona-Josée, *Le syndicalisme : état des lieux et enjeux*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture. (Diagnostic.) 1994
- Gouvernement du Québec, Ministère des Forêts, *L'industrie québécoise des pâtes et papiers, situation et perspectives d'avenir*, Direction du développement industriel, Service des études économiques et commerciales, 1<sup>er</sup> août. 1992
- HOERR, John, « What should unions do ? », *Harvard Business Review*, May-June, 30-45. 1991
- HOGGART, Richard, *La culture du pauvre*, Paris, Les Éditions de Minuit. 1970
- LAPOINTE, Paul-André, « Modèles de travail et démocratisation. Le cas des usines de l'Alcan au Saguenay, 1970-1992 », *Cahiers de recherche sociologique*, 18-19 : 155-183. 1992
- MARANDA, Marie-France, « La psychodynamique du travail, une alternative à l'individualisation de la santé mentale au travail », *Santé mentale au Québec*, XX, 2 : 219-242. 1996
- MARANDA, Marie-France, « Processus d'individualisation des stratégies de défense, le cas d'une usine de pâtes et papiers », dans: Romaine MALENFANT et Michel VÉZINA (dirs), *Plaisir et souffrance, dualité de la santé mentale au travail*, Montréal, ACFAS, Les cahiers scientifiques, 81 : 29-61. 1995
- MARANDA, Marie-France, « L'effet du travail sur la consommation d'alcool et de drogue dans une usine de pâtes et papiers », *Recherches sociographiques*, XXXII, 1 : 55-67. 1991
- MERCURE, Daniel, « Stratégies d'entreprise et flexibilité du travail », dans: Daniel MERCURE (dir.), *La culture en mouvement*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 151-160. 1992
- MORISSETTE, Pauline, « L'alcoolisation à risque chez les femmes au travail, l'expression d'un mal-être professionnel », *Recherches féministes*, 4, 1 : 103-118. 1991
- RENAUD, Marc, « Expliquer l'inexpliqué: l'environnement social comme facteur clé de la santé », *Interface*, 15, 2 : 15-24, mars-avril. 1994
- SÉVIGNY, Robert et Jacques RHÉAUME, « Santé mentale et militance syndicale », *Santé mentale au Québec*, X, 2 : 151-155. 1985