

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ A  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAITRISE EN  
ECONOMIE ET GESTION DES SYSTEMES DE PETITES  
ET MOYENNES DIMENSIONS

PAR  
SIDI SAID DIOURI

"CULTURE D'ENTREPRISE, FACTEURS ET ELABORATION.  
UNE PERSPECTIVE COMPARÉE PME/FILIALE DE GROSSE  
ENTREPRISE."

MAI 1987

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

JE DÉDIE CE MÉMOIRE A MA TRÈS CHÈRE FILLE  
QUE J'ESPÈRE VOIR UN JOUR

## REMERCIEMENTS

. A ma famille,

Merci et pardon pour les sacrifices imposés

Aux responsables de l'entreprise "X" et des entreprises  
Cascades, merci pour avoir rendu cette recherche possible.

A tous les ouvriers de Cascades et de l'entreprise "X" de  
Montréal, toute ma gratitude.

Merci pour votre confiance, votre chaleur et votre sympathie;  
ce sont les fondements essentiels de ce travail.

### AVANT-PROPOS

Comprendre l'importance que la culture (valeurs, mythes, rites, langage, symboles, héros, confiance, honnêteté) peut jouer au sein d'une organisation, sa nature, sa signification et son déroulement, tels sont les objectifs centraux de la présente thèse.

Séjourner avec les ouvriers (sept séjours durant deux années) et, autant que faire se peut, partager leur vécu quotidien afin d'aboutir à la rédaction de cette recherche, tels en ont été la démarche et le point d'appui.

Ce travail n'aurait jamais pu être réalisé sans la confiance, l'amitié et l'immense appui de notre directeur de thèse, monsieur Omar ATKOUF actuellement professeur à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales. L'idée, le cheminement intellectuel et l'esprit de cette thèse lui doivent presque tout. Notre travail doit l'essentiel de sa base même et de ses aspects originaux à l'appui amical et sans réserve du défunt Michel CHRETIEN, professeur au département d'anthropologie de l'Université de Montréal.

Nous tenons aussi à adresser nos vifs remerciements à monsieur Pierre André JULIEN, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières pour son appui moral et financier, à monsieur Diouri Sidi Driss (mon père) pour le temps consacré à la correction (orthographe et grammaire) de cette thèse et à mesdemoiselles Manon BOISVERT et France LAMONTAGNE dont le remarquable travail technique a permis de grandes économies de temps et d'efforts.

Enfin, une immense gratitude à toute ma famille (père, mère, soeurs, frères, beaux-frères, belles-soeurs,...) qui m'a donné la chance de poursuivre mes études à l'extérieur de mon pays et à ma cousine Hanane MEDDOUN et sa mere qui m'ont supporté et soutenu durant toutes ces années.

Merci à tous et à toutes!

Sidi Said DIOURI

## RÉSUMÉ

Aujourd'hui encore, le concept de culture organisationnelle est mal compris voire ignoré par la grande majorité des entreprises.

La présente thèse cherche à décrire l'importance de l'existence d'une culture organisationnelle dans un secteur économique: les pâtes et papiers, tout en comparant deux entreprises de tailles différentes: une PME, l'entreprise "X" de Montréal, et une grande entreprise, Cascades. On verra que pour la PME de Montréal où la culture d'entreprise est inexistante, il n'y a rien de nouveau pour l'employé: il est le "facteur de production". Les valeurs, mythes rites, langages et symboles des différentes parties en jeu: dirigeants, maîtrise et ouvriers, sont résolument divergents sinon opposés et fermés les uns aux autres. Dans le cas de la grande entreprise ou ensemble de PME: les entreprises Cascades, la culture organisationnelle est, soit en place: dans les premières acquisitions de Cascades, notamment à Kingsey Falls; soit en phase de construction: dans les nouvelles acquisitions à Louiseville, East Angus, Cap-de-la-Madeleine,... On verra que l'employé n'est pas l'objet d'un processus de dépersonnalisation ou encore un facteur de production mais plutôt un être humain considéré, encouragé et avec lequel on partage une multitude de choses: profits, décisions, informations, outils, problèmes sociaux,... Cette étude sur le terrain: sept séjours d'observation participante dans différentes régions du Québec, nous a permis de conclure par ce que nous avons appelé les nouvelles voies de recherche afin de mieux comprendre le rôle d'une culture



organisationnelle et les avantages qui en découlent: succès,  
performance,...

# TABLE DES MATIERES

- REMERCIEMENTS .....	ii
- AVANT-PROPOS .....	iv
- RÉSUMÉ .....	vi
CHAPITRES	
I . INTRODUCTION : Présentation et importance de la recherche, problématique, hypothèses .....	1
A - Présentation et importance de la recherche ..	1
B - Problématique .....	2
C - Hypothèses .....	4
II . LE RECUEIL DE DONNEES .....	8
A - Echantillonnage et population .....	8
B - Instruments de cueillette de données .....	9
1. Entrevue en profondeur .....	10
2. L'observation participante .....	11
3. Ethnologie de la communication: le modèle de Hymes .....	13
C - La cueillette des données .....	16
III . LES OBJECTIFS .....	17

## PREMIERE PARTIE

Cadre théorique, revue de littérature,  
méthodologie. 18

### CHAPITRES

I . DÉFINITION DES CONCEPTS .....	19
A - Concept PME/PMI .....	19
B - Concept de grande dimension .....	20
C - Concept de culture .....	23
II . REVUE DE LITTÉRATURE ET ÉTAT DE LA RECHERCHE ....	25

A - Culture: facteurs de succès .....	25
1. Peter et Waterman .....	25
2. Lawrence et Lorsch .....	26
3. Andrew Pettigrew .....	27
4. Maurice Thévenet .....	27
5. Nadine Lemaitre .....	29
6. Marc Bosche .....	30
7. Henry Mintzberg .....	31
8. William Ouchi .....	31
9. Mats Alvesson .....	32
10. J.P. Quazza .....	34
11. Georges Archier et Hervé Serieyx .....	34
B - Les composantes de la "corporate culture" ....	35
1. Les valeurs .....	35
2. Les mythes .....	37
3. Les rites et rituels .....	39
4. Les héros .....	42
5. Les symboles .....	44
6. Le langage .....	45
III. LA MÉTHODE .....	47
A - La culture et la question de la méthode .....	47
B - Le recueil des données: problèmes de validité et plan d'enquête .....	49

## DEUXIEME PARTIE

Les données des séjours en pâtes et papier à Montréal et à Kingsey Falls

### CHAPITRES

IV . LES DONNEES DE L'ENTREPRISE X A MONTRÉAL (RAPPORT DU SÉJOUR FÉVRIER-MARS 1986) .....	61
A - Avant-propos et avertissements .....	61

B - Présentation de l'entreprise: historique, taille et chiffre d'affaires .....	62
1. Historique .....	62
2. Taille et chiffre d'affaires .....	63
3. L'entreprise X: schéma rapide d'organisation et de fonctionnement .....	64
i) Sur le plan technique .....	64
ii) Sur le plan organisationnel .....	66
iii) Sur le plan d'administration et du personnel .....	66
iv) Remarques .....	67
4. Le séjour et les données recueillies .....	68
 V. LES DONNÉES DE L'ENTREPRISE CASCADES (RAPPORT DU SÉJOUR OCTOBRE 1985 A SEPTEMBRE 1986) .....	131
1. Avant-propos et avertissement .....	131
2. Présentation de l'entreprise: historique, taille et chiffre d'affaires .....	131
i) Historique .....	131
ii) Taille et chiffre d'affaires .....	135
iii) L'entreprise Cascades: schéma rapide d'organisation et de fonctionnement .....	136
a) Sur le plan technique .....	137
b) Sur le plan organisationnel .....	140
c) Sur le plan de l'administration du personnel .....	140
d) Remarques .....	141
iv) Le séjour et les données recueillies .....	143

### TROISIEME PARTIE

#### CHAPITRES

VI. MÉTHODE D'ANALYSE , VALIDITÉ ET GRILLE UTILISÉE ..	210
--	-----

A - Méthode qualitative et questions de validité .	210
1. La méthode qualitative .....	210
2. Quelques questions de validité de l'analyse.	213
3. Limites méthodologiques de la présente étude.	215
B - Grille d'analyse et procédure .....	218
1. La grille d'analyse .....	219
2. Procédure d'analyse .....	220
 VII. SYNTHÈSES ET CONCLUSIONS .....	 222
 A - Synthèses des données des pâtes et papier	
à Montréal et à Kingsey Falls .....	223
1. Synthèse des données de l'entreprise X de Montréal .....	223
2. Synthèse des données des entreprise Cascades.	233
3. Les éléments communs .....	260
4. Les éléments divergents .....	260
B - A propos de la culture organisationnelle .....	269
1. Les valeurs .....	270
2. Les mythes .....	272
3. Les rites .....	274
4. Les héros .....	276
5. Les symboles .....	277
6. Le langage .....	279
7. La confiance, l'honnêteté et l'intimité ...	280
C - A propos des objectifs et des hypothèses .....	282
1. A propos des objectifs .....	282
2. A propos des hypothèses .....	285
D - A propos des nouvelles voies de recherche ....	293
1. La culture d'entreprise: une question de temps et de volonté .....	293
2. La culture d'entreprise: un atout pour la PME non exploitée .....	294

3. La localisation: un moyen d'accélérer le processus de construction de la "culture organisationnelle" .....	295
BIBLIOGRAPHIE .....	297

## CHAPITRE I

### INTRODUCTION

PRÉSENTATION ET IMPORTANCE DE LA RECHERCHE. PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHESES.

#### A - Présentation et importance de la recherche.

La recherche que nous voulons entamer se situe au niveau des aspects internes de l'organisation, plus précisément celui de la "culture organisationnelle". Cette "dimension en bonne partie cachée" depuis des années, fait face de nos jours à de "sérieuses percées" et à de "solides travaux" à travers le monde: Université de Californie à Los Angeles avec T.C. Dandridge (1976), Université de Lund en Suède avec G. de Montoux (1983), Université McGill avec H. Mintzberg (1972-1979), l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales avec les travaux d'A. Chanlat et O. Aktouf (1983-84 et 85).

Ce courant a également donné lieu à de nombreuses publications dans la revue française de Gestion par Nadine Lemaitre de l'Université de Bruxelles, M. Thevenet de l'ESSEC, M. Bosche, consultant Holodis, M. Birks, etc...

Plusieurs auteurs ont qualifié "la culture organisationnelle" comme étant: le "moyen le plus efficace pour réussir" (T. Peters et R. Waterman, 1983); "un facteur de performance" (N. Lemaitre, 1984); "clé de succès et concept utile" (M. Thévenet, 1984); "un atout pour l'entreprise" (H. Blagnère, P. Brossard et B.M. Carron, 1984); "un outil de gestion" (N. Lemaitre, 1984). Cependant, la plupart des travaux traitent seulement de la grande entreprise. Très peu d'ouvrages ont été consacrés à la petite et moyenne entreprise voire

même à la comparaison de ces deux dimensions au niveau culturel.

L'intérêt de l'étude porte non seulement sur les facteurs et l'élaboration de la culture d'entreprise mais également sur la différence qui peut exister au niveau de la dimension de la firme.

## B - Problématique

L'environnement culturel dans lequel oeuvre une entreprise n'est pas toujours étranger à ses performances (T. Peters, R. Waterman) (33). Peu importe la dimension ou le secteur d'activité dans lequel oeuvre une entreprise, cette dernière fait toujours face à la variable culturelle qui est omniprésente au sein de son organisation.

Très peu de dirigeants accordent assez d'importance au rôle que peut jouer le "partage de valeur" dans une entreprise:

"la majorité des chefs d'entreprise nous paraissent détester écrire, parler ou même prendre au sérieux les systèmes de valeurs... Et lorsqu'ils les prennent en considération, ils les regardent seulement comme de vagues abstractions." (34)

Julian Phillips et Allan Kennedy observent:

"Les chefs d'entreprise avertis et les conseillers prêtent rarement attention au système de valeurs d'une entreprise. Les valeurs ne font pas partie de "l'ossature" comme les structures d'organisation, les politiques et les procédures, les stratégies ou les budgets." (36)

On constate que les organisations d'aujourd'hui ont souvent pour devise: la réduction des coûts et l'augmentation des profits. Cette réduction des coûts ne peut être réalisée sans affecter le facteur humain surtout dans le cas de la P.M.E. où il est difficile de réaliser des économies. Dans certains cas, la PME profite de la conjoncture



économique pour distribuer des salaires qui représentent la moitié de ceux des grandes entreprises (voir le cas de l'entreprise de Montréal et celui de Cascades).

Plusieurs auteurs (T. Peters et R. Waterman, N. Lemaitre, L. Bosche, M. Thévenet ...) ont constaté durant leurs enquêtes effectuées auprès des grandes entreprises, qu'un des facteurs essentiels pour la réussite était la "culture". Cette dernière se traduit par le partage des systèmes de valeurs. De nos jours, cette dimension "culture" semble être un atout pour la P.M.E., qui, de par sa dimension, peut se permettre d'en "contrôler" plusieurs composantes. Nous en verrons la définition par la suite.

La problématique à laquelle veut répondre la présente étude se résume comme suit:

Question générale: La culture organisationnelle est-elle un facteur de succès aussi bien pour l'entreprise de petite dimension que pour celle de grande dimension?

Sous questions: 1. La culture organisationnelle a-t-elle une utilité aujourd'hui et peut-on y trouver des sources nouvelles face aux problèmes organisationnels?

2. La culture véhiculée au sein de l'organisation peut-elle avoir une influence sur la motivation de l'individu tant au niveau de la productivité et de la qualité du produit?

3. Est-ce que les propriétaires dirigeants sont conscients de l'importance, voire de la nécessité d'une "corporate culture" dans leur organisation?
4. Est-ce que la dimension de l'entreprise peut jouer un rôle en ce qui a trait au développement et au maintien de la culture?

### C - Hypothèses

Les hypothèses que nous aborderons dans cette étude découlent d'une part de la pré-enquête que nous avons effectuée en automne 1984 dans une des filiales de Cascades, d'autre part de la littérature (notamment William Ouchi, Peters et Waterman, etc.)

Parmi ces hypothèses, nous retrouvons quatre thèmes qui attirent notre attention, à savoir:

- L'entreprise en phase d'expansion
- La taille de l'entreprise
- Le rôle de la confiance et de l'honnêteté au sein d'une organisation
- La continuité du processus de la construction de la culture organisationnelle.

Notre pré-enquête à Kingsey Falls a porté sur une entreprise en phase d'expansion. Cette expansion apparaît pour certains dirigeants comme étant un facteur qui risque de "nuire à la philosophie

participative de la compagnie". Il est à noter que la P.M.E. (de la région de Montréal) faisant partie de notre étude est également en phase d'expansion. L'hypothèse que nous émettons est la suivante:

1. Plus l'entreprise prend de l'expansion, plus le système de valeurs partagées acquis (si ce dernier existe) a tendance à s'effriter voire même à disparaître. Ceci se passe à cause de l'augmentation des "distances", de l'anonymat, de la bureaucratie, etc.

2. La seconde hypothèse traite de la taille de l'entreprise. Selon plusieurs auteurs, la P.M.E. possède plusieurs avantages; elle serait à même de mieux:

- contrôler sa gestion: gestion simple, facile d'accès et concentrée à un niveau interne.
- communiquer: les échelons hiérarchiques sont réduits et permettent ainsi une communication plus directe.
- être plus flexible: la flexibilité touche l'ensemble de l'organisation notamment au niveau de l'exécution ("input", "output")

Très peu d'ouvrages ont été consacrés à la variable culturelle dans un contexte de P.M.E.: H. Mintzberg, Peters et Waterman, W. Ouchi, etc... décrivent dans leurs ouvrages la culture seulement au niveau de la grande organisation.

Deux hypothèses découlent de la variable taille:

2.1 Les valeurs sont mieux véhiculées dans une P.M.E. que dans

une grande entreprise. Ce phénomène découle du fait que la communication est plus directe dans une PME.

2.2 L'existence d'une culture homogène est plus réalisable voire pénétrable dans une P.M.E. que dans une grande entreprise. On peut faire référence dans cette hypothèse au rôle que peut jouer la flexibilité au sein d'une petite organisation.

3. Dans la théorie "Z" de W. Ouchi, nous avons pu relever deux variables importantes dans le processus de construction d'une culture au sein de l'organisation: la confiance et l'honnêteté. Lors de nos premières entrevues (à Kingsey Falls) ces deux mots revenaient souvent tant au niveau des employés qu'au niveau de la direction.

Deux "affirmations temporaires" sont à constater:

3.1 La confiance, définie comme le sentiment d'assurance, de sécurité de celui qui se fie à quelqu'un ou à quelque chose, joue un rôle très important dans la construction de la culture aussi bien dans la P.M.E. que dans la grande entreprise.

3.2 La malhonnêteté, définie comme le manque de probité, mène à la destruction d'une culture déjà acquise.

4. La dernière constatation se situe au niveau de la continuité du processus de construction de la culture dans l'entreprise. Pettigrew et Peters et Waterman ont constaté lors de leurs enquêtes auprès des entreprises de grandes dimensions, le

rôle important que joue chaque individu pour le maintien d'une "culture".

4.1 La culture organisationnelle ne se limite pas au discours du propriétaire dirigeant mais également aux actes qu'entreprend ce dernier dans son entreprise.

4.2 Les "managers" aussi bien que les employés jouent un rôle important dans la création et la continuité du processus de construction de la culture au sein de leur organisation tant au niveau de la petite et moyenne dimension qu'au niveau de la grande dimension.

Dans notre étude, nous allons nous attacher à vérifier en quoi ces hypothèses se vérifient ou non en contexte de P.M.E. et de grande entreprise.

## CHAPITRE II

### LE RECUEIL DES DONNEES

La présente étude est de type exploratoire visant à déterminer l'importance que peut jouer la "corporate culture" au sein d'une organisation. Ceci a pour but également de voir les élargissements de l'horizon dans lequel oeuvre le management d'aujourd'hui. Nous insisterons à la fin de ce rapport de recherche sur les aspects qui conduiront les chercheurs à de nouvelles voies possibles. Nos informations empiriques seront d'une triple nature: celles résultant de notre initiation à "l'observation participante", celles résultant des entretiens en "profondeur" et celles résultant de "l'ethnologie de la communication" (plus spécifiquement le modèle Speaking de Hymes).

#### A - L'échantillonnage, la population

Nous avons opté pour des méthodes éminemment qualitatives: entrevues en profondeur, "observation participante" et "ethnologie de la communication". L'échantillon choisi ne comportera donc que deux entreprises, compte tenu du temps de présence nécessaire sur le terrain. Notre travail traite d'une comparaison entre deux dimensions, à savoir:

- Une entreprise de grande dimension (Kingsey Falls) qui oeuvre dans le secteur des pâtes et papier. Cette dernière est composée de sept unités indépendantes dans le village de Kingsey Falls. Notre enquête a porté sur quatre de ces sept unités dont nous présenterons quelques entrevues dans la partie sur les données brutes. Il est à noter que nous avons recueilli environ cent entrevues (en compagnie

d'un autre assistant) dans le cas de l'entreprise Cascades.

- La seconde entreprise est une P.M.E. qui oeuvre également dans le secteur des pâtes et papier et dont le nom n'apparaîtra pas dans nos rapports (pour des raisons de confidentialité). Pour le cas de la P.M.E., nous avons recueilli environ une trentaine d'entrevues, ce qui représente environ 75% de la population globale.

Le choix des entrevues qui seront présentées sera basé sur la méthode de "l'échantillonnage probabiliste". C'est le type d'échantillonnage d'une population dans lequel on peut préciser, pour chaque élément de la population les chances relatives qu'il a d'être inclus dans l'échantillon.

Nous avons opté pour les échantillons de hasard stratifié (ou on divise la population en deux ou plusieurs strates, puis on prend un échantillon de hasard simple dans chaque strate et ces sous-groupes d'échantillons sont ensuite réunis pour former l'échantillon global). Les principales strates sont ici:

- a) le sexe: masculin et féminin,
- b) les postes de travail: la haute direction, le "middle management" et les employés de base.

#### B - Instruments de cueillette de données

Le choix de nos instruments d'enquête porte sur plusieurs techniques qui ont été utilisées par plusieurs auteurs oeuvrant dans le domaine de la sociologie et de l'anthropologie: Omar Aktouf pour l'obtention du grade de Philosophiae Doctor dans: "Une approche observation participante des problèmes représentationnels, théoriques

et épistémologiques liés aux aspects relationnels et organisationnels dans les rapports de travail", Serge Bouchard pour l'obtention également du grade de Philosophiae Doctor dans l'étude intitulée: "Nous autres les gars du Truck. Essai sur la culture et l'idéologie des camionneurs de longue distance du nord-ouest québécois"... Par ailleurs, Pierre Bourdieu dans Le métier de sociologue, traite de l'importance de l'observation ethnologique dans toute étude de groupes humains (sur laquelle nous reviendrons).

#### 1. L'entrevue en profondeur.

La cueillette des données a été basée essentiellement sur l'observation participante et des entrevues en profondeur. Chaque thème abordé avec la personne interviewée fut épuisé à fond.

Le choix de cette méthode repose essentiellement sur quatre raisons:

a) la première découle du choix du sujet: pour comprendre la variable culturelle, il ne suffit pas de l'analyser de l'extérieur, il faut "appartenir" au contexte, c'est à dire y vivre, pour le comprendre et l'analyser,

b) la seconde raison dépend également du choix du sujet: il nous est très difficile d'analyser la culture organisationnelle et ses composantes par le biais d'un questionnaire pré-établi. Le déroulement de l'entrevue (le cheminement des questions posées à l'interviewé) dépendait de la réponse de chaque individu. Il est à noter qu'il nous est très difficile de prévoir toutes les réponses possibles dans le but d'établir un questionnaire (fixe) et de le codifier,



c) la troisième raison émane des difficultés que rencontre l'employé d'usine pour remplir convenablement un questionnaire. Les personnes interviewées ont préféré unanimement l'entrevue verbale car elle leur permettait de mieux s'exprimer sur le ou les sujets abordés,

d) la dernière raison ressemble un peu à la troisième et ressort également dans l'ensemble des entrevues: les personnes interrogées refusèrent généralement l'éventualité de répondre au questionnaire. On retrouve, entre autres, des remarques du genre:

"Ca serait vite fait... Ca serait passé à la poubelle..."

Concernant le déroulement de l'entrevue en profondeur, plusieurs séances d'entraînement ont été effectués en présence de Omar Aktouf, en plus de la lecture des travaux de ce dernier. (1) (2)

## 2. L'observation participante

La seconde méthode est celle de "l'observation participante" pour laquelle nous eûmes une initiation dirigée par le professeur O. Aktouf des Hautes Etudes Commerciales de Montréal.

Cette méthode s'avère l'une des plus appropriées au sujet de recherche que nous entreprenons.

Pierre Bourdieu (11) fait le point sur cette méthode:

"N'est-ce pas, par exemple, parce qu'il se présente comme la réalisation paradigmatique de la neutralité dans l'observation que, entre toutes techniques de collectes de données, l'entretien non directif est si fréquemment exalté, au détriment par exemple de

l'observation ethnologique qui lorsqu'elle s'arme des règles contraignantes de sa tradition, réalise plus complètement l'idéal de l'inventaire systématique opéré dans une situation réelle?...

Pour oublier de mettre en question la neutralité des techniques les plus neutres formellement, il faut omettre d'apercevoir, entre autres choses, que les techniques d'enquête sont autant de technique de sociabilité socialement quantifiées." (11)

Le rôle que doit assumer l'enquêteur selon cette méthode, est d'observer tous les actes et les paroles qui entourent son champ de vision. Il doit également effectuer le même travail (c'est à dire apprendre au maximum) que la personne interrogée.

Nous avons bien spécifié que ce fut une initiation à la méthode de l'observation participante et ceci pour les raisons suivantes:

. d'un côté , nous sommes des enquêteurs en phase d'apprentissage, limités par le temps et les conditions matérielles. Donc il nous est difficile de dire que nous avons acquis d'une façon complète le fonctionnement de cette méthode malgré les efforts entrepris, sachant que le facteur temps y est très important.

. la seconde raison touche seulement le cas de la P.M.E.: il nous a été refusé de façon formelle de toucher aux machines ou encore d'aider les employés. La direction prétendait que les employés pouvaient formuler un grief. Dans le cas de Cascades, toutes les portes étaient ouvertes, aucune restriction n'a été posée.

La dernière méthode, à savoir "l'ethnologie de la communication" nous a été enseignée par le professeur Michel

Chrétien (anthropologue à l'Université de Montréal et professeur à l'Ecole Polytechnique). Nous avons effectué deux stages sur les lieux, ce qui nous a permis de nous initier à cette nouvelle méthode de travail.

### 3. Ethnologie de la communication

Cette méthode repose essentiellement sur le modèle "Speaking" de Hymes (21). Ce modèle se définit en huit points:

a) Setting (cadre): Il s'agit de la description du cadre. La situation dans laquelle on se trouve. On doit, entre autres, faire ressortir trois éléments importants, à savoir:

- l'aspect du temps (jour, heure, mois,...)
- l'aspect "spatial" ( le milieu dans lequel on se trouve: usine, bureau, devant la machine...)
- l'aspect psychologique (décrire l'atmosphère de la situation où l'on se trouve: familiale, décontractée...)

b) Participants: Il faut remarquer toutes les personnes qui sont présentes dans notre champ de vision même si ces dernières ne parlent pas (d'où la notion du "comportement non-verbal"). On doit également essayer de relever le plus d'informations possibles sur le participant, à savoir: sa position hiérarchique, son ancienneté, son âge...

Il est à noter qu'une simple présence physique peut influencer le processus de communication.

c) Ends (finalité): Chaque situation de la communication a généralement un but ou une intention. Ce but peut ne pas être évident, par contre, on peut trouver un résultat qui peut être implicite.

d) Acts (actes): Il s'agit du contenu du message (sujet de la conversation) et sa forme (le style global de la conversation). Cette dernière est souvent d'ordre référentiel.

e) Key (tonalité): C'est la manière techniquement linguistique (c'est à dire le déroulement du langage) ou paralinguistique (c'est à dire les aspects gestuels). On peut par exemple passer d'une attitude sérieuse à la plaisanterie ,d'un ton grave à un ton aigu, des pleurs au rire, etc.

f) Instrumentalities (instruments): Ce sont les moyens de la communication. Comme le décrit Hymes: "C'est là la composante la plus fondamentale de toute cette grille." . Il s'agit d'une part des canaux de la communication (langage parlé, écriture, le langage tambouriné, la gestuelle, etc.) d'autre part des différents codes qui correspondent aux canaux (vocabulaire spécialisé, dialecte). Il est à noter comme le souligne Hymes qu'"il est bien sûr pratiquement impossible de tenir compte de tous les canaux et codes

qui servent à la communication dans une situation donnés..."

g) Norms (normes): C'est l'aspect le plus difficile à étudier car cela nécessite une bonne connaissance du milieu. Les normes sont les règles inconscientes qui régissent la communication. Il existe deux types de normes:

- Les normes d'interaction: elles ont trait aux mécanismes interactionnels de la conversation: tour de parole, interruptions et chevauchement, silence, etc.
- Les normes d'interprétation ont trait au sens du message tel qu'il est transmis et reçu.

h) Genre: Le chercheur doit définir la situation de communication en fonction des catégories que distinguent les membres d'une communauté, comme le révèle leur vocabulaire. Il faut essayer en quelque sorte de catégoriser le type d'activité de langage dans un sens très large.

#### C - La cueillette des données

Ce travail a été effectué dans le cadre d'une recherche plus large entreprise à l'Université du Québec à Trois-Rivières, aux Hautes Etudes Commerciales et à l'Université de Montréal, sous la direction du professeur O. Aktouf.

Dans le cas de l'entreprise Cascades, les contacts furent

pré-établis par MM. O. Aktouf et Chrétien qui nous y ont introduits dès le mois d'octobre 1985. La phase d'observation et d'interviews a pris fin (concernant ce projet seulement) le 20 septembre 1986.

En ce qui concerne la P.M.E. (située dans la banlieue de Montréal), nous avons eu du mal à être accepté par les dirigeants. Ces derniers nous ont bien indiqué les limites du chemin à suivre lors de l'enquête (les personnes à rencontrer, quand, où, etc.).

Il a fallu attendre un mois pour que M. O. Aktouf puisse les convaincre de nous laisser rencontrer l'ensemble des employés (ce que nous expliquerons plus loin...). L'enquête a commencé au début de février pour prendre fin au début du mois d'avril. Il est à noter que cette enquête (celle de la P.M.E.) sera effectuée à plein temps. Dans le cas de Cascade, nous avons été accompagné par un autre assistant de second cycle, M. Bill Thompson, avec lequel nous avons totalisé près de quatre-vingt jours de présence sur les lieux de production dans les installations de Kingsey Falls. J'ai également effectué un séjour de trois semaines intensif dans la filiale de Louiseville.

## CHAPITRE III

### LES OBJECTIFS

Tout en complétant et en approfondissant les résultats de travaux sur la dimension culturelle dans l'entreprise, cette recherche vise à nous initier à de nouvelles méthodes de travail auxquelles le "manager" devrait avoir de plus en plus recours.

Plus spécifiquement, cette recherche vise à :

1. Recenser les facteurs qui entrent en jeu dans la construction et le partage d'une culture organisationnelle en contexte de petite et de grande dimension.
2. Analyser la dynamique (leur évolution dans le temps et l'espace) de ces facteurs dans le processus de construction d'une culture organisationnelle.
3. Analyser l'interface management (direction générale, gérant, contremaître, secrétaires)/employés, travailleurs du rang, c'est à dire ceux qui sont liés directement à une machine) dans le cadre de l'élaboration de cette culture.
4. Comparer ces facteurs, processus et interface dans des contextes de P.M.E./et de grande dimension.

## PREMIERE PARTIE

### Cadre théorique, Revue de littérature et Méthodologie

Notre travail se situe dans le cadre de l'interrogation sur la petite et moyenne dimension, la grande dimension et la variable culturelle. Nous nous proposons d'analyser successivement dans une première partie trois concepts, à savoir: le concept de PME, le concept de grande dimension et celui de la culture. Dans une seconde partie, nous ferons part des différents écrits sur la culture. Enfin, dans une dernière partie, nous analyserons la méthode qui se rapporte à notre travail.



## CHAPITRE I

### DÉFINITION DES CONCEPTS

#### A - Concept PME/PMI

Avant de passer aux différentes définitions sur les PME, nous jugeons important de définir ce que nous entendons par PMI. Nous avons opté pour la petite et moyenne industrie parce que le concept PME, pris au sens large, englobe aussi bien les entreprises industrielles et de services. Ce choix de traiter des seules entreprises industrielles doit en permettre une meilleure analyse, mais il présente surtout un intérêt certain car l'industrie manufacturière est le secteur qui doit contribuer, dans un certain sens, le plus au développement économique. Définir ce qu'est une PMI demeure une tâche délicate au niveau de la dimension. En effet, il nous est très difficile de définir des entités appartenant à différents secteurs d'activités et existant dans des pays n'ayant pas les mêmes niveaux de développement. Comme l'écrivent Staley et Morse (41): "Un atelier mécanique qui semble important à Katmandou paraîtrait petit à Détroit. Une petite usine sidérurgique peut largement dépasser en importance un établissement industriel considéré comme très grand dans l'industrie du vêtement."

Si nous nous référons à certaines études qui font autorité en la matière, nous obtenons les définitions suivantes:

Canada: Selon Rein Peterson (38): "Une petite entreprise est celle qui est possédée et gérée d'une façon indépendante ... et qui emploie au plus 500 employés."

Québec: "Une firme qui a un propriétaire indépendant... aux

firmes qui ont moins de 100 employés dans le secteur de fabrication et moins de 50 employés dans les autres secteurs."

(38)

France: Selon le décret des sociétés conventionnées du 9 janvier 1959: "Sont des PME, les entreprises manufacturières dont les capitaux propres sont inférieurs à 10 millions de francs (2 millions de dollars canadiens) et dont le personnel ne dépasse pas 500 employés." (41)

Dans le cadre de notre recherche, la définition qui sera retenue est la suivante: une PME est une entreprise qui est gérée de façon autonome (pour différencier cette dernière d'une franchise dont nous verrons la définition par la suite) dans un secteur de transformation (afin d'éviter le secteur artisanal où le travail de groupe est rare. En ce qui concerne les services, le climat organisationnel est différent de celui de la transformation pour des raisons de taille, de produits, communication, etc...) et qui emploie un effectif entre 5 et 199 employés. Le choix d'un tel effectif nous permettra de faire la démarcation entre l'entreprise artisanale (qui emploie moins de 5 employés) et celui de la grande dimension qui se situe au dessus des 200 employés. Le choix d'une telle définition provient des notes de cours du professeur P.A. Julien.

#### B - Concept de grande dimension

Une entreprise est considérée grande quand elle emploie plus de 200 employés même si cette dernière est gérée de façon autonome. Cependant, il existe certaines entreprises dont l'effectif est faible

et qui demeure dans la catégorie des grandes entreprises. Par exemple, le lecteur est porté à confondre certaines définitions notamment celle de la franchise et de la filiale dont voici les définitions:

Franchise: Il est très difficile de définir le franchisage parce qu'il présente beaucoup de variantes et de dimensions. Selon le gouvernement du Canada, Ministère de l'industrie et du commerce (division des services de distribution, quatrième édition), une franchise est un contrat par lequel une partie concède à l'autre partie, le droit d'exploiter une entreprise conformément aux méthodes et procédures opérationnelles contrôlées par le cédant, entreprise qui incorpore une utilisation du savoir-faire, des compétences, des marques de commerce ou autres noms et marques distinctes, le cédant maintenant un intérêt continu dans l'entreprise en donnant des conseils sur son fonctionnement et en conservant un droit permanent de rémunération.

La seconde définition que nous avons choisie est celle de la Banque Fédérale de Développement (Volume 3 de "Votre affaire, c'est notre affaire"): "Il existe deux types de franchise:

- 1) la "franchise de distribution" qui autorise le détaillant à vendre, dans une région donnée, certains produits portant le nom ou la marque de commerce du franchiseur. Bien que le détaillant soit identifié, dans une certaine mesure avec le franchiseur, il conserve son identité propre (exemple un concessionnaire indépendant d'automobiles qui vend une certaine marque);
- 2) la "franchise d'exploitation", contrat par lequel le franchise

convient de vendre des produits ou d'offrir des services en vertu d'un système et d'un plan d'organisation imposés par le franchiseur. L'exploitation, soit le système et le plan d'organisation de l'entreprise du franchisé, est presque entièrement dictée par la franchiseur. Le franchisé adopte la raison sociale et la marque de commerce du franchiseur (exemple un restaurant minute).

Si on se réfère aux règles de fonctionnement du franchisage, ceci nous amène à nous poser deux questions:

- L'unité de franchise est-elle une PME ou un atelier flexible?
- Le propriétaire de franchise, étant donné la multitude de restrictions et de normes contractuellement imposées, est-il vraiment un entrepreneur ou un contremaître richement intéressé aux bénéfices et au capital...?

Nous concluons du fait que le propriétaire d'une franchise n'est pas autonome, cette dernière ne peut être considérée comme une PME.

Filiale: C'est une entreprise qui peut être gérée de façon autonome (tous les frais sont imputés à la division en question) mais dont les décisions "stratégiques" reviennent au siège social (la "maison mère").

Le cas de Cascades illustre cet exemple. On remarque que la compagnie est divisée en dix-huit unités et que chaque unit est gérée de façon indépendante. Par contre les décisions importantes sont prises par les frères Lemaire qui prennent en considération l'ensemble des

divisions.

#### C - Concept de culture

Nous ne nous intéresserons dans cette partie qu'à la "corporate culture" ou culture d'entreprise. Plusieurs auteurs ont donné des définitions semblables, nous en retiendrons seulement quelques-unes:

M. Bosche : "Un système de valeurs partagées et de croyances en interaction avec la population d'une compagnie, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire ses normes de comportement."(9)

G. Rocher: "Un ensemble lié de manière de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées, qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent d'une manière à la fois objective et symbolique à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte."(16)

N. Lemaître: "La culture est un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise.... chacun dans l'entreprise adhère à une vision commune de ce qu'est l'entreprise, de son rôle économique et social, de la place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents, de sa mission vis à vis de ses clients, de son personnel, etc."(25)

Dans notre étude nous retiendrons la dernière définition à savoir celle de N. Lemaître qui nous semble plus complète d'une part car elle regroupe les deux définitions précédentes (M. Bosche et Tylor), d'autre part elle traite de la variable culturelle tant au niveau interne qu'au niveau externe de l'entreprise. Cette définition nous permettra de

mieux cerner les différents points de vue des auteurs qui suivent.

## CHAPITRE II

### ANALYSE DE LITTÉRATURE ET ETAT DE LA RECHERCHE

Plutôt que de nous livrer à une analyse "systématique" de littérature, nous allons nous contenter de reprendre les travaux qui, selon nous, serviront de points de repère dans la démarche qui nous préoccupe.

Nous nous proposons donc d'analyser dans un premier volet la culture comme étant un facteur de succès, dans une deuxième partie nous définirons les différentes composantes de la "corporate culture".

#### A - Culture; Facteur de succès?

Plusieurs auteurs ont considéré la culture d'entreprise comme étant un facteur de succès. Parmi ces auteurs, nous retrouvons:

1) Peters et Waterman (34): Ces derniers, dans "Le prix de l'excellence", révèlent les secrets des meilleures entreprises tout au long de leurs récits. Parmi ces secrets, on remarque l'omniprésence de la "culture" comme étant le moyen le plus efficace pour réussir: "La prédominance et la cohérence de la culture se sont révélées sans exception la qualité essentielle des meilleures entreprises."

Dans leur chapitre sur les attributs de la réussite, Peters et Waterman font référence au rôle que peut jouer le propriétaire dirigeant dans le développement des valeurs au sein de son organisation:

"...nous étions persuadés que, si les meilleures entreprises sont ce qu'elles sont, c'est parce qu'elles réunissent un ensemble d'attributs culturels qui les distinguent des autres... Hélas, nous avons découvert qu'un homme fort (ou deux) était presque toujours associé à la réussite des meilleures entreprises.... Les meilleures entreprises semblent avoir développé des cultures qui ont intégré des valeurs et les pratiques des grands leaders, et ces valeurs partagées survivent ainsi pendant des décennies après le passage du premier gourou. En outre, comme le soulignait Chester Barnard, il apparaît bien que le véritable rôle du dirigeant est d'administrer les "valeurs" de l'organisation."(34)

Le plus important dans ces organisations est la motivation qui s'étend à l'ensemble du personnel, d'où la notion de "culture tolérante, encourageante et partagée... amour du produit, excellent service, pratique de l'innovation et de la contribution individuelle."

Dans certaines entreprises, le recrutement devient même difficile en raison de l'importance accordée à la culture: soit on accepte les normes, soit on s'en va ailleurs.

Dans le chapitre intitulé "La loi des valeurs partagées", Peters et Waterman soulèvent certaines questions auxquelles nous essaierons d'amener des réponses dans notre analyse: Que fait-elle (l'entreprise) pour aider le personnel à trouver une cause commune? Et comment peut-elle (l'entreprise) soutenir cette cause et cette direction communes à travers les nombreuses évolutions qui s'opèrent d'une génération à l'autre?

2) Lawrence et Lorsch (24) décrivent la culture comme un facteur



d'efficacité, d'adaptation à l'environnement et même un "élément de solution au plus célèbre casse-tête de la théorie des organisations", à savoir l'équilibre fragile entre intégration et différenciation.

3) Andrew Pettigrew (35) considère la création d'une culture comme étant le premier rôle que doit entreprendre le gestionnaire:

"Le chef d'entreprise ne crée pas seulement les aspects rationnels et tangibles de l'organisation comme la structure et la technologie, mais il est aussi le créateur de symboles, d'idéologie, d'un langage, de croyances, de rituels et de mythes."

4) Maurice Thévenet (42) traite de la culture d'entreprise en neuf questions qu'il regroupe en trois interrogations majeures.

1. Les clés de la définition ou encore ce qu'est la culture:

La première question que pose Maurice Thévenet est la suivante:

"L'entreprise a-t-elle ou est-elle une culture?"

L'auteur parle du rôle que joue la culture:

"La culture constitue une sorte de ciment entre tous les sous-systèmes de l'organisation... la culture représente un système unique servant à percevoir et organiser les phénomènes, choses, événements, comportements et émotions... En tant que patrimoine partagé de valeurs et croyances, la culture permet aux membres de l'organisation de s'identifier, elle favorise la stabilité du système, elle véhicule de nombreux points de repère qui peuvent guider et modeler les comportements et les grandes décisions de gestion."

La seconde question repose sur "l'essence culturelle" et ses simples signes à savoir: "Des manifestations de la culture ou la culture elle-même?"

Selon l'auteur, la culture se manifeste par un certain nombre de signes (d'où la notion de "repérage des signes") à

savoir: les influences culturelles externes (environnement de la profession, environnement local ou régional et l'environnement humain), l'histoire de l'entreprise (les anecdotes), les signes et symboles culturels de l'entreprise (valeurs, symboles verbaux, symboles matériels, symboles d'actions....) et les évidences (marché, concurrence...).

La dernière question de cette première interrogation se résume comme suit: "Culture externe ou culture interne: à quel niveau faut-il se situer?"

L'auteur nous indique les différentes interactions possibles entre la "culture comme variable externe" (pays, région...), la "sous-culture" (petit groupe au sein de l'organisation) et la "culture d'entreprise" en tant qu'organisation différenciée.

2. Les clés du succès: la première question est la suivante:

"Vieille chanson ou nouvelle ère?"

L'auteur parle de trois périodes: La première qui nous décrit la culture comme étant universelle et qui tend à "l'efficacité optimale". La seconde est celle que nous vivons soit le courant "culture d'entreprise" enfin, dans la dernière, "la culture" se construit et se développe dans le temps(court, moyen et long terme).

La seconde question est: "Gadget ou concept utile?"

L'auteur pense que la culture peut être "un arbre qui cache la forêt des problèmes de gestion", par contre, à la fin de son article, tout en se basant sur l'étude faite par E.

Normand (30), il souligne que "c'est toute une culture interne qui permettra de relever le défi et même si on ne sait pas exactement quoi faire ni comment le faire, la direction est claire et c'est l'important."

La dernière question du second bloc est: "La fin des modèles ou une autre discipline?" Il qualifie la culture de "voies de dégagement"...("c'est une culture de l'innovation technique qui sauve les stratégies de temps de crise...") tout en lui attribuant quatre propriétés:

- une autre façon de raisonner
- un autre moyen d'expliquer
- un autre moyen de gérer
- une discipline

3. La dernière interrogation que se pose Maurice Thévenet est celle concernant "les clés de l'utilisation". Il traite entre autres des méthodologies appropriées. L'auteur mentionne que souvent les études se font par intuition, car les méthodes appropriées à savoir: ethnographie et observation participante, sont longues et coûteuses.

5) Nadine Lemaître (25): L'auteure définit la culture comme un facteur de performance. Cependant, elle précise que pour qu'il y ait performance, il faut , dans un premier temps, que cette culture existe (cette dernière est née de l'entrepreneur-fondateur qui transmet ses valeurs, croyances qui sont transmises par ce qu'elle appelle la "culture sociétale"), qu'elle soit forte c'est

à dire qu'on puisse s'en servir comme un "outil de gestion" (au niveau du recrutement, formation, contrôle, symbole...) et qu'elle encourage "la loyauté" (il faut que la loyauté existe dans les deux sens).

Nadine nous fait part également de deux effets importants de la culture d'entreprise:

- la culture "fait agir": "elle mobilise les énergies et les focalise sur quelques objectifs majeurs."
- la culture "dirige": "elle canalise les comportements autour d'un certain nombre de normes d'action."

6) Marc Bosche (9): Il considère que la culture est une des composantes du système de l'entreprise et selon ses théories un élément de "succès et de réussite" pour l'entreprise. Il se base sur le modèle de McKinsey (34) des sept S ("shared values, structure, systems, style, staff, skills, strategy") qui est présenté dans "Le prix de l'excellence". Le succès de la "corporate culture" selon Bosche, s'est révélé depuis le repli de la notion de "corporate strategy". Cette approche consistait à formuler d'une part et à mettre en oeuvre d'autre part. La formulation est une activité logique qui s'applique à:

- "identifier les opportunités et les contraintes de l'environnement"
- "évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise"
- "considérer les valeurs personnelles des décideurs du Top Management"

- "prendre en ligne de compte la responsabilité non économique de l'entreprise dans son environnement."

7) Henry Mintzberg (29): Il définit la culture comme étant un "principe de conception" et l'appelle "la configuration missionnaire". Il en conclut une image défavorable de cet aspect au futur.

"La configuration missionnaire structurale aurait son propre mécanisme de coordination (la socialisation ou, si l'on veut, la standardisation des normes) et un paramètre correspondant (l'endoctrinement...). L'entreprise aurait une idéologie qui pourrait être immédiatement perçue par le visiteur."

Peters et Waterman trouvent que cela n'a rien de "futuriste" tout en donnant l'exemple de Proctor & Gamble qui fonctionne ainsi depuis plus de 150 ans et IBM depuis presque 75 ans.

8) William Ouchi (31) : Selon lui, la réussite d'une entreprise est constituée d'une philosophie "Z" qui regroupe plusieurs facteurs, à savoir: participation du chef d'entreprise, création de structures et de stimulants, développement des techniques de communication, participation des syndicats, stabilisation de l'emploi, adoption de système d'évaluation et de promotion lente, élargissement des possibilités de carrières... développement des relations globales...

L'auteur explique que c'est grâce à cette philosophie qu'on peut atteindre une "compréhension commune des buts et des valeurs". Seul ce genre de philosophie peut mener l'entreprise au "développement d'un grand nombre de méthodes et de règles de

conduite plus restreintes qui, toutes ensemble, constitueront la culture d'entreprise."

Nous avons pu remarquer que William Ouchi dans la "théorie Z" ne traite que des grandes dimensions (Hewlett Packard, General Motors...). Les expériences effectuées auprès des grandes compagnies ne touchent qu'une partie du personnel à savoir: les cadres. Ouchi, dans son livre, ne traite guère des employés qui sont à la base et qui, selon toutes les définitions sur la "culture d'entreprise", sont l'objet même de la création de cette dernière.

8a) Ouchi & Wilkins: Ils évoquent la culture comme mode de contrôle. Le partage de valeurs, de cadres de référence et de sentiments d'appartenance jouent ce rôle dans des situations de grande ambiguïté et d'incertitude.

Selon Ouchi, la culture serait une manière de penser l'organisation aujourd'hui: le principe unificateur de la culture maintient la cohésion de "clan" au sein de l'organisation face à son environnement. La culture est, selon lui, un relais pour les "théories bureaucratiques" dans la problématique du contrôle social.

9) Mats Alvesson (3): Dans un premier temps, l'auteur décrit le succès de "l'organizational culture" en parlant d'une augmentation des ventes, de la productivité, etc...

En plus de répondre à une "satisfaction générale du

personnel", la culture permet à l'industrie elle-même d'augmenter les profits (sales oriented).

Cependant, à la fin de son article, Alvesson amène une critique où il traite de la différence entre culture et organisation. Selon lui, pour parler de culture organisationnelle, il faut qu' "organisation" ne soit pas différente de "culture" c'est à dire qu'il n'y ait pas de différence au niveau du langage, valeurs, générations, classes, etc. D'après Alvesson, les limites de cette théorie s'expliquent par le fait qu'une même organisation culturelle ne s'applique pas à tous. De plus il résulte de cette théorie une culture spécifique dont les groupes diffèrent l'un de l'autre. Une alternative est proposée comme conclusion, elle repose sur l'organisation des groupes sociaux définie par Pierre Bourdieu (12). L'auteur parle des études sur différentes sociétés. Dans chaque champ, il y a des lois spécifiques d'où la notion de "capital culturel". Nous retrouvons parmi ces lois la "bureaucratie gouvernementale, le journalisme,...le management...". L'auteur mentionne également:

"Les structures constitutives d'un type particulier d'environnement (c'est à dire les conditions matérielles caractéristiques d'une condition spécifique) produisent des habitudes, des systèmes de durabilité, des dispositions muables, des structures établies prédisposées à fonctionner comme des pratiques structurées et des représentations qui peuvent être objectivement réglées et normales sans être le résultat de l'obéissance à des lois, objectivement adaptées à leur but sans presupposer des visées conscientes à certaines fins ou une maîtrise rapide des opérations nécessaires à les atteindre, tout ceci dirigée en un ensemble sans être le résultat d'une action menée par un chef."

10) J.P. Quazza (37): Le succès de la culture d'entreprise selon Quazza dépend du rôle que va prendre le fondateur pour créer cette culture. Il appuie la thèse d'Edgar Shein qui conclut que la transmission d'un système de valeurs et de manières d'agir se fait par le biais du fondateur à son groupe.

11) G. Archier et H. Serieyx: Dans "Pilotes du 3e type" (5), ces auteurs traitent des "gisements de richesses inexploitées" parmi lesquels on retrouve le "gisement de la richesse humaine". Archier et Serieyx révèlent qu'une entreprise où il y a absence de "culture" risque d'avoir des résultats néfastes:

"L'entreprise qui se bureaucratise, où l'on s'ennuie, où la hiérarchie est peureuse, atone, sans culture, où l'on n'ose plus innover de peur d'être jugé ... elle (l'entreprise) n'aura que le destin que voudra bien lui donner son personnel, c'est à dire (à coup sûr) un triste destin .... Ainsi, si l'entreprise doit être très attentive à l'évolution de ses concurrents, des technologies, des attentes du marché, elle doit, a fortiori, être encore plus attentive aux évolutions de son climat, de sa culture et de sa détermination internes."

Dans leur ouvrage intitulé "L'entreprise du 3e type" ( ), les auteurs traitent plutôt du "management des hommes" que de la "culture organisationnelle". On parle plutôt de "batailles à livrer et à gagner par l'entreprise .... la mobilisation de toutes les intelligences de l'entreprise..." Ceci ne laisse guère de place à l'employé qui est au bas de l'échelle.

Après avoir recueilli les différents points de vue des auteurs cités ci-haut, nous concluons que plusieurs auteurs (la majorité) qualifient la culture de source de: "succès",



"performance", "ciment social", "élément de solution au plus célèbre casse-tête", "efficacité optimale", "outil de gestion", "réussite", "satisfaction générale du personnel", "gisement de richesses inexploitées", "moyen de contrôle", etc.

Pour mieux cerner la notion de "culture d'entreprise" nous présentons dans la partie qui suit les composantes de cette dernière et leurs rôles tout en nous référant aux différentes recherches effectuées dans le domaine.

#### B - Les composantes de la "corporate culture"

D'après plusieurs auteurs (M. Bosche, Peters et Waterman, Nadine Lemaître, Mangham et Fineman, W. Ouchi, etc...) il apparaît que, à l'instar de la notion de "culture" en général, les composantes de la culture soient entachées d'éléments favorisant le "ciment social" qui sont: les valeurs, les mythes, les rites (ou rituels), les symboles, les héros et le langage. Il existe également d'autres variables culturelles auxquelles font référence quelques auteurs (W. Ouchi) à savoir: la confiance, l'honnêteté et l'intimité.

1) Les valeurs. Selon Bosche (9), il s'agit d'idées, de croyances et de "la philosophie" que les gens d'une entreprise partagent et qui guident leurs comportements. Il parle entre autres des valeurs qui peuvent être "dites" (ce sont les valeurs qui "se manifestent dans le discours de l'entreprise sur elle-même") et des valeurs "non-dites" (celles qui "se manifestent dans les autres variables de l'organisation").

L'auteur met l'accent également sur la relation, voire

l'interdépendance qui existe entre les valeurs et les variables qui constituent le fonctionnement de l'entreprise: "Les valeurs s'actualisent à tous les niveaux de l'entreprise et dans tous les aspects de son activité.... (politique stratégique, système de contrôle, relation avec l'environnement....)."

Peters et Waterman (33) définissent les valeurs comme étant: "Un ensemble de croyances-guides clairement définies." "Le sens des valeurs partagées", est, selon Peters et Waterman, le cinquième attribut des meilleures entreprises. Dans les entreprises qui survivent, ou réussissent, la notion de "valeur" (croyance) est omniprésente. Son rôle et son importance lui donnent accès à un statut particulier:

".... je crois que vous découvrirez qu'elle (l'entreprise) doit sa résistance non pas à son organisation ou à ses compétences administratives, mais à la puissance de ce que nous appelons les croyances, et à l'attrait que celles-ci exercent sur le personnel. Voici ma profonde conviction: afin de survivre et de réussir, une entreprise, quelle qu'elle soit, doit d'abord posséder un ensemble de valeurs saines sur lequel elle fonde toutes ses politiques et ses actions. Ensuite, elle doit veiller au respect fidèle de ces croyances... elle doit être préparée à tout modifier en elle, tout sauf ses croyances. En d'autres termes, la philosophie fondamentale, l'esprit et le dynamisme d'une entreprise jouent un rôle beaucoup plus important que les ressources technologiques ou économiques, la structure d'organisation, l'innovation et le calendrier de ses actions."

Parmi les croyances dominantes des meilleures entreprises, on retrouve:

- la conviction d'être la meilleure entreprise
- l'entreprise croit en l'importance des êtres en tant que personnalités individuelles
- l'entreprise reconnaît à l'ensemble de ses membres la possibilité d'innover tout en acceptant en conséquence de

"soutenir l'échec"

- l'entreprise croit en l'importance des détails de l'exécution

2) Les mythes. Si nous nous référons aux dictionnaires anthropologiques, de Panoff et Perrin(32), nous retrouvons les définitions suivantes:

"Un mythe est un récit constitué par un enroulement de symboles et qui possède les caractéristiques suivantes:

- l'histoire racontée n'a pas d'auteur mais seulement des récitants
- le récit mythique raconte comment le monde est venu à l'existence et comment il prendra fin
- le mythe raconte l'histoire de personnages légendaires qui récapitulent et totalisent toute l'expérience humaine
- en introduisant une tension dramatique entre une Genèse et une Apocalypse, le mythe cherche à signifier une antinomie entre deux modalités du temps: le temps du chaos et de l'existence de l'aliéné (les hommes) et celui de l'âge d'or
- enfin le mythe est agi avant d'être pensé."

Il est à noter que la majorité des anthropologues sont d'accord pour dire ce qu'est un mythe et comment il fonctionne; par contre, au niveau de l'interprétation, nous pouvons retenir trois types d'explications, à savoir:

- L'explication psychanalytique: Selon Freud, le mythe, comme le rêve, comme "la pensée magique et pathologique", "la pensée infantile", est lié au principe de plaisir.
- L'explication sociologique: L'auteur (du dictionnaire) mentionne que c'est chez Freud "que l'on retrouve le plus de sympathie pour le mythe" alors que chez Max Muller, on retrouve le plus de dénigrement: le mythe est "une maladie

du langage". Entre ces deux auteurs, Karl Marx définit le mythe comme "une superstructure".

- La troisième explication est celle de "l'analyse structurale des mythes" qui forme la majeure partie des travaux de Claude Lévi-Strauss. Les résultats de ce dernier aboutissent à deux conclusions:

. Le mythe fonctionne comme "un opérateur logique qui brasse sans cesse les mêmes matériaux culturels, crée, à partir de ces derniers, des séries en nombre (presque) illimité et intervient dans le seul but de résoudre des contradictions"

. Non seulement les mythes "ont une pensée propre qui fonctionne à l'insu du récitant, mais ils ont la capacité de se penser entre eux"

Selon M. Bosche (9), les mythes sont les anecdotes et les histoires qui circulent dans l'entreprise. Ce dernier parle de deux types d'anecdotes:

- "Anecdotes fondatrices": ce sont des événements présentés comme exceptionnels, mettant généralement en cause un fondateur de la compagnie
- "Anecdotes d'entretien de valeurs": elles mettent en scène des gens de différents niveaux hiérarchiques.

Nadine Lemaitre (25) définit les mythes comme étant un moyen de communication permettant également la stabilisation du système

de valeurs au sein d'une compagnie. Elle parle, entre autres, de quatre types de mythes:

- les mythes "rationnalisateurs": rationalisation des évènements et des actions
- les mythes de "valorisation": différence de statut, bien final...
- les mythes "d'identification": histoires qui mettent en scène des personnages
- les mythes de "dualité": tensions entre la réalité des organisations et les valeurs de ses employés. Il existe trois types de dualité:
  - . égalité/inégalité
  - . sécurité/insécurité
  - . contrôle/non-contrôle

Selznick, cité dans "Le prix de l'excellence" (33), trouve que les mythes jouent un rôle très important comme mode de transmission de valeurs.

"Les mythes qui ont du succès ne sont jamais purement cyniques ou manipulateurs .... Ils contribuent à développer un sens unifié de la mission collective et ainsi l'harmonie de l'ensemble. En définitive, qu'elle qu'en soit la source, les mythes sont les pierres angulaires de l'entreprise..."

Après avoir ainsi défini les différents rôles que jouent les mythes au sein d'une organisation, nous passons à la troisième composante de la "culture" qui est "les rites".

3) Les rites. Dans un premier temps, nous avons retenu les définitions purement anthropologiques à savoir:

- Selon Michel Panoff et Michel Perrin (32), le rite est un:

"Ensemble strictement codifié de paroles proférées, de gestes accomplis et d'objets manipulés et correspondant à la croyance en une présence agissante d'êtres ou de forces surnaturels. C'est ainsi, par exemple, que la religion peut être définie comme reposant sur une croyance en des êtres surnaturels, sur certaines attitudes affectives et émotionnelles vis à vis de ces êtres et sur un moyen déterminé d'entrer en contact avec eux, moyen qui est le rituel."

- François Laplantine (23) donne la définition suivante: "Un rite est un acte individuel ou le plus souvent collectif, qui reproduit avec une certaine invariabilité un geste archétypal d'un dieu ou d'un ancêtre et s'efforce par cette imitation de réactualiser le temps sacré (ou temps mythique)."

L'auteur fait une distinction entre les activités économiques, sociale, domestique.... et l'activité rituelle... Cette dernière se distingue:

- . "par son caractère stéréotypé et pour ainsi dire rebelle à l'improvisation"

- . "par sa gratuité et son inefficacité matérielle" (au niveau de la rentabilité, le rite est "nuisible" à la survie économique du groupe)

- . "par son projet qui consiste à sacraliser une expérience donnée" (le fait de s'habiller de telle manière, de manger de telle façon... ne constituent pas en eux-mêmes des activités rituelles.)

- Mangham et Fineman (26) parlent de trois types de rites:

- . Les rites "intégrateurs": initiation, fête, cohésion,

appartenance, etc.

. Les rites "différenciateurs": symbolisant les conflits et les différences sociales tolérées voire souhaitées (hiérarchie, etc.)

. Les rites "marquants la frontière de l'organisation": telles que cérémonies de dégradation ou d'humiliation, processus d'exclusion renforçant les valeurs du groupe dominant, etc.

- T.E. Deal, A. Kennedy (14) définissent les rites comme étant "les activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie".

- Nadine Lemaître (25) donne la définition suivante: "Pratiques réglées de caractère sacré ou symbolique."

Selon cette auteure, toute organisation a son rituel et ceci se traduit par les différentes cérémonies, événements...

- Marc Bosche (9) distingue tout d'abord trois types de rites:

. Les "rites d'entrée": cérémonie particulière pour une nouvelle recrue, épreuves initiatiques, envoyer la nouvelle recrue à un poste très difficile (pour la première journée) par exemple, le confier à un contremaître "intraitable" qui lui fera passer une dure et longue journée...

. Les "rites de passage": quand il s'agit d'une promotion. Elle est marquée le plus souvent par une cérémonie rapide et modeste.

. Les "rites de départ": cérémonies pratiquées le plus

souvent lors de la retraite. De nos jours (dans certaines compagnies), on célèbre également les démissions forcées.

Marc Bosche parle également des fonctions des rites. Elles sont au nombre de trois:

. Ils permettent de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

. Ils permettent d'accorder une importance à certains événements servant à véhiculer les valeurs principales.

. Ils permettent à la culture d'éviter certaines fluctuations. Il est à noter que la plupart des activités courantes (parler, manger...) peuvent être "ritualisées".

4) Les héros. Selon T.E. Deal et A. Kennedy ( ), "les rites et rituels de la vie de l'entreprise... constituent le tissu dans lequel les héros peuvent être montrés."

Ils parlent également des héros comme étant la "clé de vente" de la culture d'entreprise tout en spécifiant deux types de héros:

- "Les héros de la situation": les individus dont les actions et la fonction sont cohérentes avec les valeurs pivots de l'entreprise.

- "Les héros nés": ce sont les fondateurs de l'entreprise.

Marc Bosche (9) parle également de deux types de héros mais pas dans le même sens. Il mentionne entre autres ceux qui s'occupent de la fabrication jusqu'à la vente et ceux qui font



donner aux premiers "le meilleur d'eux-mêmes". L'auteur attribue sept fonctions aux héros, à savoir:

- Ils donnent de la réussite une image possible et humaine
- Ils proposent des modèles de rôle
- Ils symbolisent la compagnie à l'extérieur
- Ils préservent la mémoire de la compagnie
- Ils définissent un type et une norme de performance
- Ils motivent les employés
- Ils exercent une influence durable dans l'entreprise

Nadine Lemaître (25) note que "les héros sont, notamment, les personnages des mythes..... le héros personnalise ainsi l'organisation et renforce chez ses membres les sentiments d'identification à celle-ci". L'auteur donne l'exemple du président d'IBM qui fut refoulé par le portier de l'entreprise, lorsque le dernier président a voulu s'introduire dans la compagnie sans sa plaque d'identification.

Selon Michel Panoff et Michel Perrin (dans le dictionnaire de l'ethnologie) définissent le héros culturel comme suit:

"Personnage censé apporter aux hommes les arts techniques et règles sociales qui forment leur équipement culturel. Souvent le héros culturel est dit avoir guidé la population considérée dans le territoire qui est maintenant le sien... Dans de nombreuses sociétés, il existe un clan ou une moitié prétendant avoir eu pour fondateur le héros culturel et dont le chef est considéré comme le descendant direct.... Le culte qui peut être rendu au héros est alors le monopole d'un groupe particulier qui remaniera périodiquement ses généalogies pour les maintenir en accord avec le dogme de cette ascendance surnaturelle." (32)

5) Les symboles. On peut les définir comme étant un signe chargé

d'une information d'ordre culturel: habillement, récompense, etc.

Comme le souligne Nadine Lemaître (25): "Il n'y a pas à proprement parler d'étude spécifique des symboles dans la littérature de la "corporate culture". Pourtant, les nouveaux managers sont qualifiés de "Managers symboliques".

L'auteure mentionne trois types de signes d'ordre culturel qui participent à "l'activité symbolique" de l'entreprise:

- "Le style et les accessoires vestimentaires": Nadine Lemaître donne l'exemple de Tandem Computers où le président vient aux réceptions du vendredi en blue-jeans avec des bottes et un chapeau de cow-boy.

- "Les récompenses": l'auteur mentionne trois exemples dont nous ne retiendrons qu'un seul; celui de la compagnie Addison Wesley qui fait passer une étoile de bronze de semaine en semaine à la personne qui a été choisie pour sa performance exceptionnelle.

- "Les signes distinctifs de statut": ce sont des informations sur le prestige auquel a droit une personne (voiture de fonction, l'emplacement du bureau, sa taille, décor...)

6) Le langage. Selon Nadine Lemaître (25), le langage "est une partie intégrante de la culture... c'est un véhicule de valeurs." Le langage nous permet de nous exprimer, d'agir, de composer des ensembles, de traduire, voire même d'interpréter la perception. Enfin, on peut conclure que c'est un moyen qui facilite la compréhension.

Peters et Waterman (33) découvrent que parmi les thèmes qui sont similaires dans les meilleures entreprises, il y avait d'abord le langage: "Les entreprises qui sont tournées vers le personnel possèdent des langages qui se ressemblent. Ce langage est constitué de mots et d'expressions tels que l'esprit de famille, la porte ouverte, le rallye, le jubilé..."

Les auteurs remarquent également que "beaucoup des meilleures entreprises (Wal-Mart, Tandem, H.P., Delta...) se considèrent comme une grande famille". Ce climat familial s'explique par le fait que "les églises ont perdu leur pouvoir d'attraction comme centres socio-familiaux. Avec la disparition de ces structures traditionnelles, certaines entreprises ont comblé le vide".

William Ouchi (31), dans sa théorie "Z" parle également de la culture "Z" qui, selon lui, aboutit à des "conditions de travail humanisées" tout en maintenant une productivité et une rentabilité élevées de l'entreprise. Les composantes de la culture dont nous fait part Ouchi, diffèrent de celles des auteurs cités ci-haut. L'auteur met l'accent surtout sur la confiance qui, selon lui, marque la réussite à longue échéance de la société.

"L'intimité et la confiance sont les pierres angulaires de leur culture, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur entreprise... La confiance qui règne ici facilite grandement la mise en application des décisions ... la confiance marque la réussite à longue échéance de la société ... la confiance est une autre manière de travailler ensemble dans une culture de type Z ... Sans la confiance, toute relation humaine deviendra inévitablement conflictuelle. Rien n'est possible sans la confiance ... l'intimité est le fil conducteur de la vie japonaise ... La confiance est une autre facette de l'égalitarisme..."

La seconde composante importante, selon Ouchi, est la

critique et l'honnêteté. Lors de son expérience dans l'entreprise Hewlett-Packard, Ouchi a assisté à un stage de quatre jours organisé par la compagnie à la campagne. Tous les membres de la direction étaient présents, même le président de la compagnie (que Ouchi nomma Big John). L'auteur a remarqué que même "Big John" était, comme ses cadres, sujet à la critique".

Après avoir analysé les différentes composantes de la "corporate culture" (valeurs, mythes, rites, symboles, langage, héros, confiance et intimité, critique et honnêteté) et leur importance au sein d'une organisation (conviction, stabilisation, moyen de communication, valorisation, identification, sentiment d'appartenance...), nous terminerons cette première partie par le chapitre concernant la méthode.

## CHAPITRE III

## LA MÉTHODE

"Dans cette société composée de professions assorties de revenus imposables, le maître-mot va devenir celui de "revenu" dans lequel les hommes disparaissent. On peut ainsi, grâce à lui, les ranger avec leurs activités dans des tableaux, réparties en grandes masses qui échangent entre elles leurs flux. Dans ce meilleur des mondes, l'homme peut enfin être tenu tranquille et rendu "scientifique". Il est bien vrai qu'il est tout à fait semblable à la molécule d'un gaz, en fin de compte. Jacques Rueff et l'économétrie ont bien raison. Mais ces tableaux rendent-ils compte de sa réalité intrinsèque?"

"Quand on pose des questions, on n'obtient que des réponses, mieux vaut donc poser une autre question venue d'ailleurs, du fin fond de cette Chine du 9e siècle: "N'êtes-vous pas vous aussi nés de votre maman? ...Ne vous y trompez pas adeptes. Vous avez un père et une mère, c'est tout. Que cherchez-vous de plus? Essayez donc de retourner votre vision vers vous-même"."

[M. Dufour, synthèse colloque science de la vie et gestion, H.E.C. Montréal, in La rupture entre l'entreprise et les hommes, Québec-Amérique, 1985, 1980]

Avant de voir, dans le présent chapitre, quelles seront nos propres démarches pour recueillir nos données et effectuer nos analyses, nous voudrions donner quelques éléments de réflexion sur la culture d'entreprise et la question de la méthode.

#### A - La culture et la question de la méthode

Nous ne pouvons parler de "culture" sans faire référence au facteur humain et donc à l'anthropologie. Comme nous le savons, la culture est composée de: valeurs, mythes, rites, symboles, langage, héros, confiance... . Si nous voulons analyser ces derniers éléments, le seul moyen d'y arriver est d'être sur place comme l'ont fait Sir J. G. Frazer, Malinowski quand ils ont vécu avec les indigènes. Nous en

retiendrons seulement les mots-clés: "Etre un indigène parmi les indigènes" et "prendre un intérêt personnel" (pour avoir accès à plus d'informations, consulter la thèse d'Omar Aktouf qui regroupe tout un éventail théorique sur la question de la méthode). J.P. Sartre fait également le point sur cette méthode:

"Le groupe n'a jamais ni veut avoir le type d'existence métaphysique qu'on cherche à lui donner; nous répétons avec le marxisme: il n'y a que des hommes et des relations réelles entre les hommes; de ce point de vue, le groupe n'est en un sens qu'une multiplicité de relations entre ces relations. Et cette certitude nous vient précisément de ce que nous considérons le rapport du sociologue à son objet comme un rapport de réciprocité; l'enquêteur ne peut jamais être "hors" d'un groupe que dans la mesure où il est "dans un autre".  
[J.P. Sartre, Questions de méthode]

D'après plusieurs auteurs (Omar Aktouf, Serge Bouchard, Malinowski, J.P. Sartre, P. Bourdieu, M. Dufour,...) le moyen disponible et adéquat pour ressortir voire même analyser la "culture d'entreprise" est lié à la méthode de l'observation participante et l'ethnologie de la communication.

Comme le souligne O. Aktouf, dans sa thèse sur les aspects relationnels et organisationnels dans les rapports de travail: "seul le séjour anthropologique peut remplir une telle mission. S'il suffisait d'un questionnaire pour comprendre le travail et ce qui se passe dans l'être du travailleur, il suffirait aussi d'un "interprète" et d'un "sondage" pour connaître le milieu et les systèmes de relations des Trobriandais, des Birmans ou des Arapesh, qu'en penseraient Malinowski, Leach ou Margaret Mead?".

Nous ne décrivons pas de nouveau en quoi consiste la méthode de l'observation participante et l'ethnologie de la communication (cette

partie est présentée dans le volet Introduction: le recueil de données) nous nous contenterons de vous présenter les trois "axiomes" essentiels, définis par O. Aktouf (1) (ce dernier s'est basé sur Bruyn) de ce qui constitue la méthode:

- "- l'observateur participant partage la vie, les activités et les sentiments des personnes, dans une relation de face à face;
- l'observateur participant est un élément "normal" (non forcé, non simulé, non étranger à) dans la culture et dans la vie des personnes observées.
- le rôle de l'observateur participant est un "reflet", au sein du groupe observé, du processus social de la vie du groupe en question."

Avant de passer aux problèmes de validité et plan d'enquête, il nous semble "clair" que les seules méthodes appropriées à l'analyse de la "culture d'entreprise" sont celles de l'observation participante et de l'ethnologie de la communication.

#### B - Le recueil des données: problèmes de validité et plan d'enquête

Nous effectuons comme nous l'avons précisé au début une étude exploratoire qui devrait nous conduire à ressembler tous les éléments qui forment une "culture d'entreprise".

Il est à noter que nous n'avions, au départ, aucune idée, plus ou moins exacte, quant au genre de données que nous allions recueillir.

Etant conscient que l'étude entreprise fait appel à des connaissances ethnographiques voire anthropologiques, nous avons eu

recours à deux spécialistes dans le domaine: O. Aktouf (dont la thèse de doctorat traite de l'approche de l'observation participante) avec lequel nous fûmes secondé tout au long de nos séjours (à Kingsey Falls et à Montréal) et M. Chrétien (anthropologue de l'Université de Montréal) avec lequel nous avons effectué des stages notamment sur le modèle du Dr. Hymes (voir détails dans la première partie).

"Nous nous sommes donc utilisés nous-mêmes comme instrument d'enregistrement" au sein de deux compagnies de pâtes et papier, l'une dans la région de Montréal (dont le nom n'apparaîtra pas sur nos rapports pour des raisons de confidentialité), l'autre dans le village de Kingsey Falls (Cascades).

Le problème auquel nous devrions répondre dans cette partie est celui de la validité d'une telle technique de recueil de données. La première condition de validité reste, depuis Malinowski, la participation effective aux activités et à la vie du groupe observé en partageant le plus possible tout ce qui en remplit quotidiennement l'existence.

La deuxième condition, soulignée par J. W. Bennett (8), est de "choisir, clarifier et établir un rôle assurable" pour l'observateur durant toute l'étendue du séjour. Ce rôle doit être "supportable", "assumable", et doit surtout permettre une participation "maximale" par le "pouvoir de pénétration" qu'il confère au chercheur. Bennett précise également que ce rôle dépend de la personnalité de l'observateur et de l'interaction qu'il saura réaliser avec les "observés".

M.I. Hilger (20), lui, nous donne, entre autres, quatre conditions supplémentaires que nous retenons ici:



- vérifier par des questions ou des interviews les éléments observés personnellement
- vérifier, en se mettant en situation d'observateur non participant, ce qu'on a noté en ayant été observateur participant
- procéder à des recoupements entre versions de plusieurs "informateurs" différents pour vérifier un élément
- s'assurer que ce qui est noté est bien ce qui a été observé et non un abus d'interprétation de la part de l'enquêteur.

Friedrichs et Ludtke (17) voient deux "pièges" méthodologiques dans l'observation participante:

- la perception sélective: les auteurs proposent une formule mathématique qui permettrait de minimiser le coefficient subjectif dans la perception d'une situation.

O. Aktouf réplique en disant: "Il n'est, en tout état de cause, pas question de nous aventurer dans les méandres sophistiqués et abstraits de considérations mathématiques prétendant minimiser la "fonction de subjectivité" des personnes."

- l'influence observateur/observé: l'enquêteur ne doit pas noter des choses qui se passent parce qu'il est là et qui ne se passent pas dès qu'il sort du "champ étudié".

Pour remédier à cela, les auteurs préconisent:

- Définir le rôle de l'observateur en ayant soin de faire en sorte que ce rôle, dans le champ observé, soit "congruent" avec les attitudes et attentes des observés et avec les attributs et qualités de l'observateur
- Se faire accepter par des "personnes-clés" du groupe observé

d'où la facilité d'intégration, de confiance et encourage les personnes à agir comme elles ont l'habitude de la faire.

- Contrôler l'intensité de la participation pour maintenir une certaine marge d'observation
- Contrôler le degré d'identification avec les observés
- Gérer de façon adéquate le conflit de rôle ainsi créé chez l'observateur.

A peu près tous les auteurs que nous avons passé en revue sont d'accord sur l'importance de l'acceptation de l'observateur. Donc, c'est une question d'intimité, de familiarité et de rapports personnels.

Si nous nous référons à l'étude de O. Aktouf (1) et de Serge Bouchard (10), nous constatons plusieurs convergences quant aux facteurs de "validation" des données:

- "L'obstination" et la "régularité" du chercheur dans son désir de comprendre et d'apprendre
- La "complicité" et la "sympathie" qu'on met dans nos relations avec chacun et qui mène ce dernier à communiquer ("dire des choses")
- "Les progrès - visibles et évalués par les observés - dans l'acquisition et l'apprentissage de la sous-culture locale"
- L'apprentissage des "bonnes questions à poser et le développement de la capacité à saisir des situations sans qu'on vous fasse un dessin, à comprendre l'implicite..."
- Le fait de se conduire vraiment en apprenti, de développer une réelle relation maître-élève avec l'élève tout en montrant qu'on

fait des progrès en tant qu'élève (cette situation permet à l'enquêteur de comprendre exactement ce que l'observé veut dire). A ce propos, lors de mon apprentissage avec le professeur Aktouf, j'ai remarqué que le rôle qu'il fallait jouer est celui d'un acteur expérimenté (chose qui ne m'était pas inconnue) et naïf en même temps (étonnement, expression des yeux,...)

- "La quasi nécessité d'entretenir des relations teintées de chaleur et d'intensité - encore une fois sans faire un acte volontariste et superficiel, se cela ne "vient pas" naturellement, l'observateur perd son temps."

De ce côté-là, j'ai réussi à part entière (malgré le "découragement" ou plutôt la prévision dont m'avait fait part M. Chrétien, l'anthropologue, sur le fait que je sois étranger de nationalité. Je dirais même que ce facteur a joué en ma faveur: l'être humain est curieux de nature, il veut savoir ce qui se passe dans mon pays...).

En ce qui concerne le plan d'enquête, il s'agit de donner quelques exemples sur le choix des entreprises, les modalités pratiques de notre propre insertion et celles de l'enregistrement des données.

Il est à noter que notre étude se veut comparative entre deux dimensions: la petite et la grande.

En ce qui a trait à la grande dimension, notre choix a été porté sur la compagnie Cascades qui oeuvre dans le secteur des pâtes et papier et qui nous a ouvert toutes ses portes (aucune condition n'a été posée par cette dernière. Il est à noter que cette grande entreprise est particulière du fait que ses filiales sont "très autonomes"). Le

choix de la PME a été plus délicat, nous avons été refusé par plusieurs entreprises qui oeuvrent dans les pâtes et papier. La seule compagnie qui nous a permis de séjourner au sein de son organisation (elle se situe dans la banlieue de Montréal) nous a imposé certaines conditions (qui voir, quand, où...). Après un bref séjour, M. Aktouf est parvenu à convaincre les membres de la direction de nous laisser circuler librement dans l'usine (contacter toutes les personnes, les différents postes, etc.) Avant d'aborder les "leçons méthodologiques" que nous avons retiré de notre pré-enquête (et qui d'ailleurs nous ont beaucoup servi dans notre pratique de l'observation participante) nous aimerions vous présenter les principes d'un "bon" enregistrement ethnographique selon J.P. Spradley (40).

- Principe d'identification de langage. Ce principe permet d'avoir un enregistrement des types de langage utilisés
- Principe d'enregistrement littéral. Il faudrait, autant que possible, prendre les notes mot pour mot
- Principe du concret. L'observateur doit décrire la situation observée "dans des termes concrets"
- Principe du rapport condensé. L'enquêteur (l'ethnologue) doit se contenter de marquer les "faits centraux" de chaque période de son observation (durant l'entrevue)
- Principe du rapport élargi. Il s'agit de développer minutieusement les "faits centraux" recueillis lors de l'observation tout en y rajoutant les commentaires.
- Principe du journal quotidien. Il s'agit des réflexions

personnelles de chaque journée qui regroupent entre autres: nos expériences, nos impressions, idées, craintes, "gaffe", etc.

Lors de notre enquête, nous avons tenu compte de tous ses principes tout en étant conscient qu'il nous a été impossible de transcrire mot pour mot ce qui a été transmis par l'observé.

Comme le soulignent S. Bouchard et O. Aktouf, la validation de ce discours est une question de compréhension. S. Bouchard poursuit en disant:

"Il n'y a pas d'autre choix que de s'en remettre à la parole de l'ethnographe lorsque celui-ci affirme que ce qu'il rapporte au niveau du discours est effectivement ce que les gens disent, à quelques interjections près. Il faut donc le croire (ou pas) jusqu'à ce qu'un autre ethnographe vérifie son matériel ethnographique... Il est bien entendu que lorsque l'enquêteur déploie sa machinerie et son armement méthodologique et technique, les informateurs continuent comme ils le font toujours (de façon fort efficace) à se demander ce que vous pouvez bien chercher. Lorsqu'ils le trouvent, ils n'ont pas, eux, la naïveté de l'enquêteur vis à vis ses outils. Et c'est finalement la relation avec l'enquêteur qui déterminera en dernière instance si, oui ou non, les observés accepteront de se faire agacer par ces démarches. On collabore pour aider un type sympathique en sachant très bien que c'est justement parce qu'il est sympathique qu'on réussira à lui montrer ce qui est important, ce qu'il devrait vraiment savoir, tout ce qu'il ne captera jamais avec ses instruments débilés."

Lors de notre pré-enquête dans une des filiales de l'entreprise Cascades, deux faits ont attiré notre attention (nous avons séjourné dix-sept jours intensifs sur les lieux): le premier constat fut celui d'un employé qui ne voulait guère passer l'entrevue prétendant qu'il n'avait pas le temps. A la veille de notre départ, ce dernier est venu me voir pour me demander de "jaser" avec. Avant d'aborder l'entrevue, il s'expliqua: "Quand j'ai vu que vous êtes sérieux, là j'ai décidé de venir vous voir. On n'a jamais vu quelqu'un qui est étudiant comme

vous, nous aider, travailler comme nous autres le jour, la nuit... Maintenant, j'ai confiance en vous et je vais vous dire tout ce que vous voulez savoir. Tu sais tous les gars t'aiment icit (ils te trouvent très sympathique)..."

Le second fait découle des réflexions qui nous ont été faites par certains employés à la question de savoir s'ils rempliraient un questionnaire éventuel portant sur la même enquête. Il en est résulté ce qui suit:

"J'aime pas écrire, sans que t'aime pas écrire, tu sais pas qu'est-ce qu'écrire icitt, on parle nous en joal, c'est difficile de trouver leurs motifs. Je ne suis pas intéressé à donner des commentaires là-dessus, plus vite que je le remplis plus c'est bien."

"Entrevue: tu t'expliques plus, tu parles plus, un questionnaire c'est souvent oui ou non, tu pousses pas loin, tu parles pas beaucoup. L'entrevue,, tu vois la personne, tu lui parles... si tu veux vraiment savoir ce qui se passe pour le "vrai" et qu'on te dise ce qui se passe il faut que tu viennes voir. Seulement des bouts de papier, tu vas rien voir. Vous avez passé un mois icitt, je crois que vous savez pas mal de chose..."

"J'aime mieux ça, tu regardes pas les livres, il y a des questions embêtantes, là tu m'expliques, tu jases. Le questionnaire ça serait vite. Ah! moi, j'aurais rempli très vite pour m'en débarrasser. On a déjà eu un questionnaire sur la Compagnie par des étudiants, tout le monde a rempli ça vite. Je suis sûr qu'ils comprendront pas bien des choses."

"Tu éclaireras plus une question avec une personne qui te parle. Le questionnaire c'est très limité au point de vue des opinions... plus vite faite plus vite débarrassé... il y a ben des choses qui ne sont pas vraies dans ça."

Avant de présenter les données que nous avons recueillies, nous tenons (comme nous n'avons mentionné ci-haut) à passer en revue les "leçons méthodologiques" qui nous ont servi dans notre pratique de l'observation participante:

- Pour apprendre à observer et à écouter , cela exige un certain apprentissage. Cela nécessite une attention constante qui permet de faire des relations et des associations lors de la lecture des notes.
- Essayer de noter mot pour mot tout ce qui est dit. Ceci peut se faire (jusqu'à un certain point) si l'observateur utilise beaucoup de symboles (ou abrégé) dans son écriture. Le crayon, le bloc-note, la position aident beaucoup pour atteindre ce but.
- Passer en revue les notes et les remettre en ordre chaque jour. C'est une tâche très difficile à respecter, surtout quand on "travaille" des journées de quatorze heures et même seize heures. (Il est à noter que la Compagnie Cascades fonctionne vingt-quatre heures par jour, sept jours sur sept).
- Il ne faudrait surtout pas forcer le contact avec la personne que l'on voudrait observer. Cette dernière doit être prête par elle-même.
- Demander l'explication de certains mots "clés". Ceci nous mène parfois à avoir diverses définitions.
- Informer les observés de ce que l'on fait réellement (dans quel but, pour qui, etc...). C'est la première question qui est posée par l'observé et il faudrait ~~faire~~ toujours donner la même réponse afin d'éviter de créer un climat de méfiance.
- Surtout ne pas essayer de formuler la réponse à la place de l'observé (même si cela prends plus de temps) car nous aboutissons parfois à des choses surprenantes.
- Etre intéressé également à écouter attentivement tous les

problèmes externes de l'observé (divorces, maladies...).

L'employé accorde beaucoup d'importance à ce phénomène.

- Bien se reposer avant d'entamer une journée de travail car la méthode est très exigeante et très éprouvante (physiquement, nerveusement et surtout affectivement). S'ajoute à cela le "climat" de l'usine (chaleur, humidité, poussière, bruit...)

- Participer dans la mesure du possible (si on vous invite) aux diverses activités externes des employés. Cette activité est aussi intéressante que l'entrevue elle-même: ambiance du groupe,...

- Etre habillé comme les employés, c'est à dire en uniforme d'usine pour ne pas avoir l'air d'un intellectuel à la "traditionnelle" (qui est limité à son crayon et à son carnet).

- Enfin, nous insistons encore une fois, sur l'implication affectivement éprouvante. Il faut être prêt à assumer des phases de tristesse, frustration, désarroi, d'être refusé ... car ce que nous récoltons au bout de la ligne qui selon nous représente une richesse (n'ayant pas beaucoup d'expérience dans le monde du travail, les études acquises sont loins de me montrer de si près la réalité qui se passe) vaut la peine d'être vécu. Nous sommes même prêts à dire que cette expérience a marqué en tournant dans notre vie courante et nous pensons même développer de nouveaux thèmes qui serviront à d'autres recherches.

Après avoir élaboré le problème de validité et le plan d'enquête tout en insistant sur les expériences vécues par des auteurs qui nous



ont précédés dans le domaine (Aktouf, Bouchard, Bourdieu, Malinowski, Bennett, etc...) et par nous-mêmes lors de notre pré-test, nous tenons à vous présenter dans la seconde partie de cette thèse quelques données brutes de nos séjours à Kingsey Falls et à Montréal.

## DEUXIEME PARTIE

Les données des séjours en pâtes et papier  
à Montréal et à Kingsey Falls

## CHAPITRE IV

### LES DONNÉES DE L'ENTREPRISE X A MONTRÉAL

(Rapport du séjour Février - Mars 1986).

#### A - Avant-propos et avertissements

Le présent rapport se veut avant tout un compte rendu descriptif de la vie organisationnelle, plus précisément la "culture d'entreprise", dans deux entreprises n'ayant pas la même dimension.

Les premières données que nous présentons sont celles de la PME qui oeuvre dans le secteur des pâtes et papier dans la région de Montréal. Il est à noter que c'est de peine et de misère que nous avons été acceptés dans cette entreprise.

Dans un premier temps, les contacts qui nous ont été permis se situaient seulement au niveau de la direction, "du middle management" et des "hommes clés" de l'entreprise (cette dénomination a été donnée par les dirigeants de la compagnie et nous verrons leur définition plus tard).

Ce n'est qu'après deux semaines que nous avons pu avoir l'accord de rencontrer "les moutons noirs" (employés qui sont "dangereux", "mauvais", "serpents"... selon la définition du président et du vice-président de la compagnie).

Il nous a été, également, formellement interdit de participer au travail avec les employés (de peur que ces derniers fassent un grief). Donc notre séjour au sein de cette compagnie fut marqué surtout par de l'observation accompagnée d'entrevues en profondeur. Le choix de la

présentation des données s'établit comme suit:

- Quatre membres de la direction: un président, un gérant, un contremaître et une secrétaire
- Trois employés de sexe féminin
- Trois employés de sexe masculin

Avant de vous présenter les données telles que recueillies, nous tenons à présenter un bref historique de la compagnie, un schéma rapide d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise X et la description du "break et de l'heure du diner".

B - Présentation de l'entreprise: historique, taille et chiffre d'affaires.

1. Historique

La compagnie fut fondée en 1951 par M. Joe. Ce dernier, dans le temps, travaillait comme machiniste dans une entreprise située dans son quartier (Lachine). A l'époque, M. Joe s'est senti obligé de s'associer avec une autre personne (qui était sur la vente et qui est décédée aujourd'hui) en raison de manque d'argent. Sa participation s'élevait à 75\$ en plus de ses connaissances dans la réparation et la construction de la machinerie. Installée dans un petit garage à Lachine, l'entreprise produisait les napperons en papier pour les restaurants.

En 1967, l'entreprise décida de faire également les boîtes de pizza. Le département de pizza fut vendu en 1970. Cette même

année, la compagnie déménagea de Lachine pour s'installer dans la banlieue de Montréal (à quelques 20 km. de Montréal). En 1971, la compagnie installa sur place des machines pour faire les "dolles": napperons sculptés pour les tasses.

Selon la direction, la période de 1967 à 1978 fut désastreuse pour la compagnie (problèmes de ventes). Pour éviter la faillite, M. Joe décida d'acheter du papier de toilette et de le revendre (1971 à 1976). Ce n'est qu'en 1978, lorsque Peter (son fils) est entré dans la compagnie (dans le département des ventes), que cette dernière a repris son élan. Ceci a permis, grâce aux efforts de ventes du fils, à la compagnie de conquérir plusieurs marchés au Canada et surtout d'éliminer leur seul compétiteur (au niveau des dolles) en 1985.

Durant cette même année, l'entreprise a procédé à l'ouverture d'une filiale en Ontario qui oeuvre dans le même domaine. La direction n'a guère voulu divulguer d'autres informations sur la seconde entreprise (qui emploie environ 30 employés) tout en nous avertissant de ne pas en parler aux employés (chose dont tous les employés étaient d'ailleurs au courant et dont nous verrons les détails dans les entrevues)

## 2. Taille et chiffre d'affaires

Comme nous l'avons déjà mentionné, il s'agit d'une PME. Nous ne reviendrons pas sur la définition d'une PME; par contre, nous signalerons que l'entreprise X compte environ une quarantaine d'employés d'usine et 10 membres de la direction (en tenant compte

des gérants et/ou contremaîtres). Il est à noter que, lors de notre séjour, seulement 25 employés étaient présents dans l'usine. Les autres employés ont été congédiés (pour une période indéterminée) en raison d'une baisse des commandes.

Concernant le chiffre d'affaires, nous n'avons malheureusement pas pu recueillir de données précises. Par contre, nous avons appris que ce chiffre variait entre 500,000\$ et 1 million de dollars.

### 3. L'entreprise X: schéma rapide d'organisation et de fonctionnement

#### i) Sur le plan technique

L'entreprise X est constituée, en gros, de 13 petites subdivisions:

- L'imprimerie. Il s'agit de l'impression des napperons en papier pour restaurants. Cette imprimeuse peut faire entre une et quatre couleurs (la compagnie compte 4 imprimeuses)
- "Scalopeuse". C'est une machine qui sert à couper les bords des napperons (il existe 2 scalopeuses dans la compagnie)
- Dollees. Ce département fait la production de plusieurs sortes de dollees (papier, cartons dorés, cartons argentés...) et différentes grandeurs.
- Soulier en papier. La compagnie ne fait que la première étape (c'est à dire transformer le papier sous la forme

d'un pied); la seconde étape (la finition) est faite par des maisons privées.

- Empaquetage. Une section est occupée par la personne qui met en paquet les napperons imprimés et les descentes de bain en papier.

- Chapeaux en papier. Une seule grandeur et une seule machine.

- Filtre à café. Une seule grandeur et une seule machine.

- Descente de bain en papier. Une seule grandeur et une seule machine.

- Casseaux pour beurre. Une seule grandeur et une seule machine.

- Casseaux pour patates frites. Une seule grandeur et une seule machine.

- Sous-tasses en papier. Une seule grandeur et une seule machine.

- Atelier mécanique. Dans cette section, on retrouve trois employés qui s'occupent de la réparation mais également du montage des pièces et des machines: exemple machine à dollees, imprimeuse...

- Expédition. Une seule personne s'occupe de décharger les vannes (matières premières) et de charger et placer le produit fini.

Il est à noter que, durant notre séjour, nous n'avons guère eu la chance d'assister au fonctionnement des machines suivantes: sous-tasses en papier et casseaux pour beurre.

ii) Sur le plan organisationnel

Très schématiquement, nous dirions qu'il s'agit d'une organisation très "classique", structurée par département. Les principaux sont la production et les vente.

D'après notre constat, il s'agit d'un fonctionnement très hiérarchisé et linéaire. Les directives et plans de production sont préparés "en haut" et, chaque jour (parfois chaque deux heures), le gérant de l'usine les répercutent aux contremaîtres qui font muter les employés selon le besoin. Un employé peut changer de poste trois à quatre fois par jour.

iii) Sur le plan de l'administration du personnel

Une convention collective régit la gestion des ressources humaines.. Il est à noter qu'il n'existe pas de responsable du personnel. Les employés font recours au contremaître voire même au grief directement. On retrouve deux catégories d'employés:

- L'employé régulier qui est protégé par la convention, par l'union. Il a tous les droits octroyés au travailleur et ne jouit d'aucun bénéfice marginal (ni plan de pension, ni assurance médicale, ni complément d'assurance-chômage...)
- L'employé non-régulier à qui on ne laisse guère la chance d'adhérer à l'union. Avant que ce dernier puisse atteindre le délai requis pour avoir les droits d'un régulier, il est congédié par la compagnie (le pourcentage des employés non-



réguliers varie entre 20 et 30%)

En ce qui a trait aux salaires, ces derniers varient entre 6 et 7\$ de l'heure (sauf pour les machinistes dont le salaire est un peu plus élevé).

iv) Remarques

Ces remarques consistent à décrire la pause-café ("Break") et l'heure du diner:

1. "Break". Les employés ont droit à deux "breaks" par jour, de 10 minutes chacun (à 10h00 et à 15h00).

Dès qu'une cloche sonne, actionnée par un système automatique, l'employé arrête sa machine (même si le rouleau avec lequel il travaille est presque fini). Les employés font la queue au bureau du contremaître pour avoir du "change" ou encore s'acheter des cigarettes ou du chocolat (ça prend environ 2 à 3 minutes). Par la suite, ils font la queue pour prendre du café, thé... (dans les machines).

Les cinq dernières minutes qui restent, on retrouve deux groupes. L'un est dans la cantine (petite cafétéria), alors que l'autre groupe se met à l'arrière du bureau central, occupé par les contremaîtres.

2. "Diner". L'heure du diner est marquée par trois sonnettes. La première à midi pour annoncer aux employés d'arrêter leur travail et de poinçonner leur carte. La seconde sonne à 12h57 pour annoncer aux employés qu'ils

doivent sortir chacun de leurs petits coins et se mettre devant leurs machines. Enfin, la dernière sonnette est pour annoncer aux employés qu'ils doivent commencer leur ouvrage.

Parmi la vingtaine d'employés qu'on retrouvait dans l'usine, il y avait cinq (5) personnes qui mangeaient dans la cantine, quatre (4) ou cinq (5) qui mangeaient debout (ou assis sur les caisses), le reste dinait à l'extérieur. J'ai eu l'occasion à maintes reprises de dîner avec les employés dans la cantine. J'ai remarqué qu'ils n'arrêtaient pas de sacrer ("Je serai fier quand j'colisserai mon camp d'icitte"; "Tabarnak, c'est de l'esclavage icitte"; "c'est un ostie de menteur"; ...). Je n'osais pas trop intervenir dans la discussion de peur qu'il y ait des "écoutes" (chose qui n'est pas surprenante car les employés savent qu'ils sont écoutés dans leurs conversations téléphoniques). De plus, Jacques lui-même qui se trouvait dans le bureau du président avait dit: "je vais vérifier si l'interphone n'est pas branché". J'avais aussi peur qu'il y ait des "indicateurs" (têteux dans le langage des employés).

#### 4. Le séjour et les données recueillies

Première journée: 26-02-86

Entretien I: Peter: 25 ans

La personne avec laquelle nous avons pris contact n'était pas

présente au moment où nous sommes arrivés. Après quelques explications, nous fûmes (O. Aktouf, M. Chrétien et moi-même) accueillis par le jeune président de la compagnie, Peter (jeans, T-shirt...).

Il était très intéressé par la recherche qu'avait effectuée Michel au Japon, sa curiosité se manifestait surtout au sujet des salaires et du syndicat. Concernant ce dernier point, Michel avait expliqué qu'au Japon les grévistes portaient des brassards pour exprimer leurs mécontentements afin de permettre à l'entreprise de faire des ajustements. Le point de vue du président fut le suivant:

"J'aimerais bien ça de même ici, je pourrais calculer les gens qui ont des brassards, chaque jour ça va diminuer... c'est un cancer cette affaire-là... le syndicat n'est pas lucratif "ostie", ils vivent avec de l'argent, c'est un service qu'ils vendent, ils doivent empêcher ce service."

"Avec toutes ces niaiseries, on a dépensé \$22 000 avec ces griefs. C'est le gouvernement qui perd, on aurait pu faire des profits et ça leur aurait fait des impôts..."ostie!" on va faire faillite."

Selon lui les balayeurs dans les moulins font des salaires de \$13/heure au Québec alors qu'aux U.S.A. le chef opérateur fait un salaire de \$9/heure.

#### Mesures prises au niveau des relations:

"On essaye d'être juste, agréable avec tout le monde. Tu sais au bout de la ligne, c'est toujours les signes de "piastre". On a perdu un bon 13 ans à ne pas faire d'argent. "Caline!" On a engagé des vendeurs ça nous a rien donné que des promesses... J'ai travaillé pour mon père au salaire minimum, "l'overtime" j'étais pas payé."

(Il nous explique que le point fort de la compagnie, c'est la qualité de son produit (chose que nous analyserons par la suite).)

"Je garde la même optique que si j'avais dix compétiteurs, on est tous orientés sur la qualité, on essaye de le partager avec les employés... Un gars qui veut travailler n'a pas besoin d'un syndicat, le syndicat c'est pour les paresseux."

(Tout au long de l'entrevue on revenait souvent sur le problème du syndicat.)

#### Bon employé:

- "-Qui prend les intérêts de la compagnie
- Qui va s'efforcer de produire
- Qui va déceler un problème
- Qui nous avertit sur ce qui est dit qui est dangereux"

Les bons employés ont des traitements spéciaux: on les invite à souper, on les félicite, on leur remet des chèques à part. On peut pas faire un party pour tous qui va nous couter \$2 000.

"On a nos hommes-clés:

- Qui sait plus d'affaire que l'autre
- Qui est capable de régler des choses
- Celui qui prend des initiatives, il va monter..."

#### Mauvais employé:

- "- Quelqu'un qui s'en fout, qui cherchera pas à régler son problème. Il va chercher quelqu'un d'autre pour le faire.
- A qui tu montres 50 fois la même affaire
- Quelqu'un qui est toujours malade le lundi et le vendredi
- Du monde irresponsable, qui s'en fout éperdument, des parasites
- On est prêt à écouter tout le monde, ils peuvent venir nous conter leurs problèmes

Je prends mon "break" avec eux autres."

(chose que je n'ai jamais remarqué lors de mon séjour de quatre semaines)

#### Du point de vue de l'employé moyen, quel genre de management avez-vous?

- "-Une entreprise est là pour surveiller, pour faire de l'argent- Pour le syndicat quand tu fais de l'argent tu es un voleur, quand tu n'en fait pas, t'es un "trou ..."

-Ils n'auraient rien à vous reprocher, les grands problèmes c'est avec les femmes, c'est eux qui font du "bisbi" avec le syndicat. La grosse investigatrice du syndicat, "la vipère", elle a quitté hier. C'est le genre de personne ben dangereuse avec sa langue. Les femmes ça se disputent plus que les hommes, il y a un peu de féminisme, c'est toujours le phénomène de se sentir exploité. Ils calculent pas toute le chômage qu'il y a."

Concernant les salaires, le président indiqua que le plus bas salaire dans l'entreprise était de \$6.50 brut (nous remarquerons dans les entrevues qui suivent que la majorité des salaires sont de \$6.00 et \$6.02). Ce dernier trouve que ses employés sont très bien payés sauf si on les compare aux joueurs de hockey.

#### Décisions

- "-C'est pas eux autres qui investissent (les employés) c'est nous autres ...
- La règle de la séniorité ne joue pas beaucoup
- La rotation se fait selon le besoin mais en général les tâches sont assignées..."

#### Rôle d'un bon contremaître:

- "-Voir qu'il n'y a pas de perte de temps
- Que la production se fasse
- Pas de rancune ni de vengeance

Ma tante est un peu nerveuse, Marc (qui est actuellement vice-président de la compagnie) est bon là-dedans, il sait s'entretenir avec les avocats, il est "cool".

#### Adjectif qui qualifie le plus la compagnie

"Je pense que c'est unique, c'est une "business" qui est partie avec tous les sacrifices du monde, pour nous autres c'est un enfant, on l'aime. C'est un "feeling", quand tu aimes quelqu'un tu penses à lui c'est la même chose."

### Partage du profit

"Il y a en a mais pas généralisé: moi, mon père, Marc, Rita, Mario, Steven, plus le nouveau, Michel (qui fut congédié 10 jours plus tard), c'est les personnes-clés."

(Nous verrons plus tard que le discours change d'une personne à l'autre.)

### Partage généralisé

"C'est ben beau, les employés comprennent pas ça, quand c'est acquis, j'ai ben peur des choses acquises! Il faut que le monde réalise ça.

Pas pour le moment, peut-être débarquer le syndicat, mais je risquerais pas avec le syndicat."

### Absentéisme:

"C'est surtout les femmes avec les enfants, les hommes c'est paseil. Les accidents de travail il y en a, c'est pas trop pire, c'est une autre niaiserie encore du gouvernement. Tu n'as pas besoin de te déplacer et tu prends 90% clair."

(Il n'arrête pas de sacrer: "Maudit", "Caline", "Shit",

"Chris"...)

### Aspect le plus positif et négatif de la compagnie

"Le problème que je trouve c'est d'entraîner le monde pour la production. A part de ça on a que du positif (image de marque, client bien traité, qualité...). Notre seul souci c'est la production."

### Réflexions personnelles

- Dans chaque thème qui fut abordé, le syndicat était évoqué en termes de voleurs: d'ennemis, etc.

- En quelque sorte on était averti que dans l'usine, ce n'était pas ce qu'il y avait de mieux.

Journées du 27-02-86 et 19-03-86

Entretien II: Rita: - 58 ans

- A la compagnie depuis plus de 20 ans
- Poste de direction dans l'atelier de production

### Travail

"Je m'occupe des filles et même des hommes, je leur donne de l'ouvrage le matin, je fais attention à la qualité de l'ouvrage. Je maintiens une discipline pour que ça aille bien. Si une fille fait la folle (indisciplinée, ça jase, ça rit...) je la remets à sa place. Si quelqu'un se blesse je lui donne des "plasters", je remplis la machine pour le café.

Je m'occupe de l'ouvrage en dehors (celles qui font le pliage des chapeaux chez-elles) et du livre de production."

### Carrière

"J'ai fait tout ce qui est fait dans la "shop" quand je travaillais sur le plancher.

Joe m'a demandé surtout de m'occuper des filles. Depuis que je suis devenue contremaître, je leur dis: "fais ça et ça", j'ai plus de pouvoir. Avant elles avaient du mal à m'entendre. Je compte rester ici tant que je serai pas à ma retraite."

### Ambiance

"L'ambiance est bonne, pour moi c'est toute pareil, ils peuvent pas dire que je suis dure pour eux en autant qu'ils donnent satisfaction dans l'ouvrage.

J'ai pas peur de rentrer le matin et sortir le soir, tout le monde est gentil avec moi, ils peuvent pas rien dire."

### Bon employé

"-Quelqu'un qui est ponctuel, qui est à l'ouvrage, qui manque pas pour des raisons quelconques, qui est à sa place pour travailler

sa semaine

- Propre dans son ouvrage (qui ne va pas salir, qui est minutieux)
- L'idéal c'est faire son ouvrage sans parler."

#### Mauvais employé

- "-C'est celui qui se tient pas à sa place
- Qui dérange les autres quand ils travaillent
- Qui dit qu'il est malade et qui l'est pas
- N'est pas capable de respecter son plan de travail."

#### Bon contremaître

"Quelqu'un qui a beaucoup de caractère ferme. Si elle: l'employée, a la capacité elle doit le faire, si je lui dis de faire, je veux pas qu'elle fasse de grimace."

#### Mauvais contremaître

"C'est celui qui crierait sur quelqu'un, qui sacrerait tout le temps. Ca prend un juste milieu, il faut être compréhensif. Si une personne est malade et ne peut pas faire du 12 pouces (il s'agit de dollée d'une grosse taille, ce qui fatigue les bras de la personne chargée de les nettoyer et des les emballer), je vais envoyer quelqu'un d'autre."

#### Mauvais poste

"J'en vois pas, peut-être une fille va me dire "l'embossing" (c'est la machine qui fait les descentes de bain en papier), elle trouve a long mais c'est pas dur. D'autres vont aimer ça."

#### Meilleur poste

"C'est la place du patron, c'est certain il n'y en a pas d'autre. C'est toute des bons postes, comme lui ça fait 24 ans qu'il est là dans ce poste il aime ça." (L'entrevue effectuée avec Jean vous donne une tout autre version de la situation.)



### Syndicat

"Quand le syndicat est rentré, j'ai reçu des menaces chez-nous: il voulait mettre le feu à ma maison, après ça je suis tombée malade cinq mois. Ils voulaient une augmentation de salaire mais la compagnie n'allait pas bien. Ils ont fini par recevoir une augmentation de 35 cents. Aujourd'hui ça c'est pas mal remplacé (on a eu des moments où c'était pas rose). L'ambiance a ben tombé depuis qu'elle: Mme Proulx, est partie (Rita n'a pas prononcé une seule fois le nom de Mme Proulx. Elle l'a désignée par "elle" ou encore "la vipère", "l'autre". Mme Proulx était tellement détestée par l'ensemble de la direction qu'elle a préféré quitter l'entreprise. Il est à noter que Mme Proulx fut l'instigatrice de l'adhésion du premier syndicat dans cette usine.).

Je suis pas contre un syndicat ben mené: qui ne crée pas de problème, comme dans le moment, ils ont arrêté de faire des griefs pour rien. Plus ils en font moins ils en auront (frigidaire, poêle...).

S'ils étaient gentils: c'est-à-dire accepter de travailler sans rouspéter, avec nous autres on va être gentil sinon on va être cochon."

(De nouveau Peter est venu au bureau pour écouter ce qui se dit.)

"Ils ont négocié, ils me lâchaient pas les "tabarnouches". Il y a eu ben des changements, il y en a qui rentrent et il y en a qui sortent... C'est de l'argent qu'ils veulent..."

### Partage du profit

"On a un bénéfice qui nous revient, c'est le patron qui décide ça, c'est placé en fonds, on peut pas y toucher. C'est seulement quelques personnes de la direction qui on droit à ça."

### Meilleur souvenir

"C'est drôle à dire, les journées se suivent: les années passent, c'est qu'on a évolué beaucoup."

### Mauvais souvenir

"Quand l'union a rentré parce qu'ils m'ont fait toutes sortes de choses: il voulait brûler ma maison, etc...."

### Adjectif

"C'est une compagnie qui est en pleine expansion, ça va bien pour le moment."

### Homme-clé

"Ca en prend un pour diriger, c'est essentiel, c'est un homme responsable de pouvoir diriger d'autres, le monde c'est comme des moutons. Quand il n'y a personne qui les dirige elle: l'employée, va faire à sa tête. Ici les chefs d'équipes savent ce qu'ils ont à faire."

### Santé, sécurité au travail

"Il y a peu d'accidents qui peuvent arriver icitte. Si une a mal au dos, elle est payée par la C.S.S.T."

### Communication et information

"Ah non, c'est pas leurs: employés, affaires (d'être informé sur la compagnie). Ecoutez une minute, c'est une affaire personnelle, t'as pas d'affaire à savoir, ils ont toujours été bien payés."

Mon point de vue, c'est toujours le même, les employés sont ce qu'ils sont, il faut être en arrière."

### Si vous étiez employée

"Si je travaille c'est parce que je veux travailler, la journée qu'on veut pas travailler on s'en va chez-nous. Il y a des gens qui aiment faire les "dollees", ils sont revenus après 17 ans. C'est une "job" sécurisée à l'année, ils sont "slaqués" mais ils savent qu'ils vont revenir. La "job" est plaisante. A part de ça ils sont bien traités (on est pas "rough", pas bête, on est poli avec eux autres). C'est de même qu'on leur parle..."

On ne parle pas avec eux autres de leurs problèmes, je communique pas beaucoup avec eux autres. Je me dis à moi-même: ils sont un groupe à se parler, c'est pas mon problème, si elle est malade elle va m'en parler. Pour les histoires de famille ça me regarde pas."

### Philosophie de Joe

"-Il a commencé ben petit, il a évolué avec le temps, il a toujours demandé pour qu'il y ait une bonne production

- Bien conduire (c'est difficile, il faut toujours surveiller, comme hier un a fini à 16.45 heures, si on surveille pas à 16 heures ils vont finir)

- C'est à nous autres d'aller s'occuper de celui qui traîne les pieds. Si tu le laisses aller à sa guise tu ne serais pas un bon contremaître."

### Avantages perdus depuis l'arrivée du syndicat

"On avait une belle cantine, c'est moi qui faisait les repas pour eux autres. Ils me demandaient parfois de leur faire du pâté chinois. Ils ont eu la crème "tabarnouche". C'était une vraie salle de diner, musique d'ambiance, des beaux fauteuils... Ils ont été cochons, alors ils s'en vont à l'autre cantine (nous verrons la description par la suite). Depuis que "l'autre": Mme Proulx, est partie (elle n'a jamais prononcé le nom de Mme Proulx) ça va mieux. Mais pour la cafétéria ils sont foutus, il aggrandira pas la "shop" pour eux autres." (Donc, même si les employés redeviennent "gentils", ils sont "foutus")

### Réflexions personnelles (journée du 26-02-86)

Cette journée fut spéciale; au cours de mon entretien avec Rita elle m'annonça que dix personnes allaient être "slaquées" en fin de journée pour une période indéterminée. Ceci m'incita à rendre visite à trois des personnes concernées.

### Journée du 27-02-86

Entretien III: Maria: - 22 ans

- A la compagnie depuis moins de cinq

(5) ans

- Employée d'usine

Son travail consiste à faire fonctionner la machine à casseaux. (C'est des petites boîtes pour patates frites.) Elle prend les petits casseaux produits puis elle les place en deux colonnes dans des sacs en plastique qu'elle range dans des boîtes en carton.

### Travail

"Demain je travaille plus, ils m'ont "slaquée" (manque de travail). Ils m'ont dit ça hier. Les patrons ne sont pas bien accueillants (pas trop "parlant"). Avant hier j'ai demandé une semaine pour voyager, ils m'ont dit: "oui", et hier il me dit que je vais être "slaquée". Le travail de "shop", c'est pas ce que j'aime. C'est pour gagner ma vie. Si je trouve quelque chose tout de suite, bonjour!. Le salaire n'est pas assez gros. (\$6.00/heure)

### Carrière

"Je ne resterai pas "icitte", je vais devenir peut-être mannequin".

### Ambiance

"Il y a ben du "chicanage": jalousie il y en a beaucoup (pour les salaires, il y en a qui ont plus que nous autres). Quand on a rentré l'union, automatiquement on tombe au même salaire qu'eux autres. Il y a tout le temps une petite "gang" à part. Chacun forme sa petite "gang"."

(C'est ce que j'ai pu remarquer dès mon arrivée. Il existe deux clans: ceux qui sont pour le syndicat actuel et ceux qui sont contre ce syndicat.)

### Direction

"Ils sont "cheap" à propos d'augmentations, ils veulent pas.

C'est toute la "gang" (membres de la direction) qui décide ça. Le grand "boss", c'est rare qu'on le voit. Son fils est ben correct, j'ai rien à dire contre lui."

### Syndicat

"Avant: au début de la syndicalisation, c'était mieux que ça (on avait notre mot à dire, au moins ça bougeait). Il y en a qui disent que les unions peuvent se faire acheter par les "boss", on dirait qu'ils se sont faites acheter. A part les petites augmentations (0.35 cents) par année, on n'a pas d'autre chose en plus. On a demandé des assurances médicaments, ils l'ont pas demandé. De toute façon, le syndicat est nécessaire même s'il ne règle pas "toutte"."

### Contremaîtres

"D'après moi, je le trouve pas correct. Ben souvent, il nous avertit à la dernière minute qu'on va être "slaquée" (l'autre fois, il m'a averti à 4 heures pour quitter à 5 heures). Souvent quand ils ont des problèmes, ils se vengent sur nous. C'est tout le temps nous qui mange la "marde". Ils nous disent qu'ils n'ont pas de compagnie à Hawksbury, mais c'est la secrétaire qui fait l'erreur de nous dire que Marc est à l'autre compagnie. Ils ont peur de l'union, c'est comme tous les "boss"."

(La machine est tombée en panne, j'ai essayé de l'aider mais je ne comprenais rien. Quand Mario: chef d'équipe niais, est venu voir ce qui se passait, elle m'a fait un petit signe avec ses yeux, voulant dire arrête la discussion.)

"Avant l'union on m'a "slaquée" plusieurs fois, ils me disaient que ça pourrait durer une journée, deux semaines, cinq semaines... Lui: Marc, ça le dérange pas beaucoup mais moi ça me dérange. Tu sais, le chiffre du soir va être "slaqué" au complet."

### Bon contremaître

"Qui a des belles façons (c'est-à-dire qui ne fait pas la face de boeuf: qui ne sourit pas, à tout le monde). Quand ils ont des problèmes ils ne sont pas "amical"... Moi aussi j'ai des problèmes, j'arrive pas ici en boudant.

Qui fait sa "job" et qui n'achale pas (réponse bête: une personne qui ne crie pas."

#### Mauvais contremaître

"Qui s'occupe pas: qui ne fait pas attention à ses employés, qui ne cherche pas à les aider, des employés."

#### Bon employé

"Qui fait son ouvrage, sa "job", point."

#### Mauvais employé

"Qui fait pas sa "job", qui manque souvent."

(Mario ne cesse pas de s'approcher de l'endroit où on se trouve pour entendre ce qui est dit. On est obligé de temps en temps de changer de sujet.)

#### Meilleur souvenir

"J'en ai tu déjà eu...? Ah! Je peux pas te dire."

#### Mauvais souvenir

"Les mises à pied, avec les salaires qu'on a, c'est dur!"

#### Loisirs

"Rien, j'en ai pas. Je m'en vais au studio de bronzage pour me détendre, pour oublier la fatigue du jour, "Ostie!". J'essaye de ne plus penser au papier."

Meilleur poste

"Moi je trouve qu'il n'y en a pas. Ah oui! Celui de Rita (contremaître), elle ne fait rien, elle ne fait que nous "checker"."

Mauvais poste

"C'est ce que je fais, c'est long, très tannant. Tout le temps tu fais la même affaire."

Adjectif sur la compagnie

"C'est "moyen": il n'y a rien de positif dans cette compagnie, dans "toutte!".

(Rita vient la voir et lui remet un papier. Maria est furieuse. Elle me dit:) "Elle n'est pas censée me l'apporter comme ça (parlant de son chèque de paie). Il faut que ça soit dans une enveloppe. Elle les "checke" tout le temps."

L'heure du dîner a sonné, tous les employés se dirigent vers la machine pour pointer leur carte. J'avais décidé cette première journée de manger auprès des employés dans la petite cantine. (Nous ferons la description de la petite cantine dans une partie à part.) Je me retrouvais avec quatre employés seulement dont Mario. Plusieurs sujets furent échangés lors de ce dîner (Maroc, études...).

J'appris ainsi qu'au-dessus de chaque toilette, une petite lumière rouge s'allume lorsqu'elle est occupée. Ainsi l'employé qui désire aller aux toilettes, doit vérifier si la lumière est allumée pour ne pas perdre de temps. Je remarquais également que les habits, sacs, chaussures, etc... étaient installés dans la cantine. Ils m'expliquèrent que ça faisait longtemps qu'ils demandaient des "lockers" (casiers) sans résultat.

Je n'osai pas aborder d'autre thème, car je ne connaissais pas les personnes présentes. Je préférais seulement écouter, surtout depuis que j'appris (par certains employés avec qui j'avais "dîné" à la cafétéria) qu'il y avait beaucoup de "têteux" (indicateurs).

#### Santé, sécurité au travail

"La sécurité ça a de l'allure ici pour le moment. La santé tu t'en fais pas une en travaillant "icitte" (poussière, bruits...)." L'usine est non seulement trop petite mais aussi le plafond est trop bas et il y a peu d'ouvertures pour aérer."

#### Entrevue ou questionnaire

"J'aime mieux comme ça. Si c'était un questionnaire, je peux en oublier, mais quand t'es là, tu me "pousses"."

#### Philosophie de la compagnie

"Faire travailler le monde et se remplir les poches."

#### Réflexions personnelles

- Cette journée là fut particulière. Au début de la journée, j'ai appris qu'il y avait environ une dizaine de personnes qui allaient être mises à pied le soir. J'en ai profité pour atteindre le maximum des personnes concernées.

- Tout au long de mes entrevues, Mario n'a pas cessé de s'approcher des machines où je me trouvais. Il tenait visiblement à savoir ce que nous disions.

- La communication est quasiment inexistante (la division des



groupes mène les employés à ne pas parler entre eux) entre les employés.

- A la fin de la journée, au moment où je partais, le président me fit signe de le suivre à son bureau. Il me demande quel genre de questions je posais aux employés, leurs réponses... Il s'intéressait surtout à Maria, qui, selon lui, est un "mouton noir". Je lui expliquai clairement que je n'étais pas là pour faire des rapports sur des personnes et que la confidentialité serait respectée pour chaque personne.

- J'avais peur que mon enquête prenne fin après cette première journée (voir la partie qui suit).

#### Journée du 04-03-86

Entretien IV: Christine: - 49 ans

- A la compagnie depuis plus de 10 ans
- Employée d'usine

Son travail consiste à emballer les chapeaux en papier. La machine est conduite par une autre personne.

#### Travail

"Quand j'ai commencé, j'étais sur les napperons. J'ai faite sept ans "régulière" la dessus. J'ai appris d'autres machines (enveloppement, guillotine...). J'ai touché à "toutte" sauf l'imprimerie.

Je préfère le chapeau, à cause qu'il n'y a pas de poussière. La poussière me pique à la peau. Chaque jour c'est pas pareil. On va où ils nous disent d'aller.

S'il y avait de l'aération comme dans les autres compagnies,

on serait mieux. On dirait qu'on manque d'oxygène là-dedans."

(Effectivement, on a du mal à respirer. De plus le toit est très bas, et les machines sont très rapprochées les unes des autres. La machine sur laquelle travaille Christine est toujours en panne. Les techniciens sont encore là. Ce qui nous permet de discuter plus à l'aise.)

"Mon salaire est de \$6.02/heure. Juste avant l'entrée de l'union, on a eu deux fois cinq cents. Depuis que l'union est là, on a environ 35 cents d'augmentation par année."

(Mario n'a pas cessé de rôder autour de nous pour écouter ce qui se dit.)

### Carrière

"J'ai hâte qu'elle finisse pour avoir le temps de vivre en paix (me lever à l'heure que je veux, faire mon travail de maison à mon rythme, visiter mes petits-enfants, préparer un bon souper pour mon mari...). Ici je travaille pour le salaire."

### Ambiance

"Ca c'est quelque chose! Le groupe est divisé en deux, parce que ça a "faite" des alliances (deux "gangs"). Ils: les responsables, vont dire des choses à un mais pas à l'autre."

(La contremaître vient la voir et lui demande de remplir une commande de "dollées". J'ai compris que chaque fois que la machine est arrêtée, elle doit faire autre chose.)

"Il n'y a pas de "climat de famille": on est divisé, ici, chacun voit de son côté. Ca se parle seulement entre eux: chaque groupe, pas pour aller au bureau." (Les employés ne sont pas capables de critiquer la direction en face.)

(C'est l'heure du "break", chacun arrête sa machine au son de la cloche. J'avais peur de m'approcher d'un des groupes en raison de l'avertissement: que nous avons expliqué au tout début, reçu

par la direction. A la fin du "break", un employé vient vers moi et me dit: "Tu va passer nous voir nous aussi!".)

### Syndicat

"Ca a "faite" comme une barrière entre l'employeur et l'employé. Parce que l'employeur, avant, parlait avec tout le monde. Avant c'était plaisant, aujourd'hui, il est là pour donner des ordres, point c'est "toutte"!

Avant c'était comme une famille, à midi on allait tous au restaurant. Le patron nous parlait de tous les projets d'avenir. Depuis l'union il n'y a plus rien de d'ça."

(En revenant de son "break", elle aborde toute seule le sujet sur la cafétéria.)

"Franchement, c'est pas une cafétéria, il me semble que c'est un petit coin pour s'asseoir. On a déjà eu une cafétéria, avant l'union, en arrière. C'est un genre de punition, quand l'union est rentrée, d'en avoir changé. C'était bien, on avait chacun des fauteuils rembourrés de cuir, le poêle et le frigidaire avec un cadenas. Le frigidaire était seulement pour la direction (il y avait des choses qui disparaissaient, alors ils ont mis un cadenas). Pour avoir le droit de manger là (à la cafétéria), il fallait acheter une soupe (10 cents dans le temps). Si tu achètes pas de soupe, tu manges sur le convoyeur." (La soupe était faite et vendue par la contremaitresse et/ou la secrétaire de direction).

### Contremaitres

Marc:

"C'est un bon gars. Dans le temps des fêtes, c'est lui qui insistait pour qu'on finisse de bonne heure. C'est un homme qui comprend. Je l'ai jamais connu autrement."

Rita:

"Ah! dans le moment elle est sage (c'est-à-dire elle n'arrive pas toute énervée). Elle est plus calme qu'elle était avant. Avant, si quelqu'un faisait pas son affaire, elle pouvait le prendre par les bras: "Prends ton "punch" et vas-t-en." Exemple, elle disait aux filles de se prendre de telle manière pour travailler. Elle n'aimait pas se faire répondre. Elle était maitresse de la situation."

Bon contremaître

"-D'abord il faut que ça soit une personne polie: qui ne parle pas en criant.

- Qui comprenne que si un travail est trop dur pour une personne, de la changer de place."

Mauvais contremaître

"Ca serait le contraire de ça. Ca crie tout le temps. Ils ont pas le droit de crier."

Bon employé

"-Quelqu'un qui fait tout son possible pour bien faire son travail

- Qui prend les intérêts de la compagnie, autant que les siens."

Mauvais employé

"-Quelqu'un qui se fout de son travail

- Qui cherche à mettre le trouble (qui dise: je suis pas capable de faire ça, parce qu'elle veut travailler sur une autre machine avec une compagne avec qui elle s'adonne bien)."

Meilleur souvenir

"Hein? J'en ai pas."

Mauvais souvenir

"C'est quand ils donnaient les augmentations aux hommes, alors que nous, les plus vieilles quand on en demandaient, ils disaient qu'ils n'avaient pas d'argent."

Loisirs

"J'en ai pas grand grand loisir.

Je tricote, c'est une manière de relaxer, de me détendre, d'oublier tout ça."

Direction

"Le patron, c'est un homme d'affaire, qui pense à l'avenir de son entreprise. (La grossir de plus en plus.) Il pense à son intérêt à lui (faire le plus d'argent). J'ai jamais eu affaire à lui. Je l'ai jamais vu travailler. Depuis l'union, on le voit plus dans la "shop"."

Meilleur poste

"Celui que je fais parce que dans les autres, il y a trop de poussière."

Mauvais poste

"Quand je travaille sur les "dollées", il y a beaucoup de poussière."

Philosophie de la compagnie

"My self and I"! Ca veut tout dire!

Adjectif sur la compagnie

"Compagnie limitée: pas d'avenir, comme les autres."

Santé, sécurité au travail

(A chaque fois que la machine à chapeaux arrêta, on travaillait tous les deux sur les "dollées" (il fallait faire des paquets de 100).)

"Ils pourraient installer des choses pour la poussière, pour que ça sorte, puis faire rentrer un peu d'oxygène dans la "shop". On a déjà demandé, mais ils ont répondu qu'on en avait pas besoin."

### Homme-clé

"Une personne qui serait neutre (qui prend ni pour l'un ni pour l'autre). Ici il n'y en a pas. On a seulement des "têteux" (espions). Tous les chefs d'équipes sont des "têteux". Ils vont raconter tout ce qui est dit, si tu travailles pas, ils vont leur dire..."

### Entrevue ou questionnaire

"Avant, j'aurais aimé le questionnaire, car c'est oui ou non. Mais quand j'ai "faite" ça avec toi (car c'est la première fois) j'aime beaucoup ça. On dirait que ça défoule (ce qu'on n'aime pas et qu'on garde là-dedans (en désignant son coeur), surtout quelqu'un qui nous assure de ne rien dire à la direction). Ça soulage (quand on a quelque chose sur le coeur et on le dit à personne). J'ai personne de confiance sauf mon mari, mais il n'est pas là-dedans."

### Réflexions personnelles

- Tout au long de l'entrevue, Christine n'a pas cessé d'attirer mon attention sur la confidentialité de l'entretien. Elle est même allée jusqu'à dire vers la fin: "Ca paraît dans ton visage que tu es une personne à qui je peux faire confiance."

- A cause de l'avertissement reçu de la direction, je me sentais un peu obligé de m'éloigner (de ne pas leur sourire) des employés. Ces derniers, à cause de la "distance" que je prenais, m'observaient d'un air méchant. Je ne savais plus quel jeu jouer.

- Je ne me sentais guère motivé après que la direction ait fixé la liste des personnes avec lesquelles je devais m'entretenir. Christine fut la première de cette liste.

Journée du 06-03-86

Entretien V: Steven: - 26 ans  
- A la compagnie depuis plus de 3 ans  
- Chef d'équipe dans l'usine

Son travail consiste à réparer toutes les machines de l'usine ("dollée", imprimerie, filtre à café...). Il effectue également le montage de machine. Dans le moment ils sont en train de monter quatre (4) imprimeuses qui seront envoyées à leur filiale en Ontario.

### Travail

"Je fais de la maintenance ici et en Ontario. Je m'en vais demain. Attention ça c'est confidentiel personne ne le sait ici."

(Pourtant toutes les personnes avec lesquelles je me suis entretenu savent qu'il existe une autre unité à Hawksbury). Ils connaissent également des détails qui laisseraient les dirigeants surpris: par exemple, ils peuvent décrire minutieusement le bureau de Joe à Hawksbury.

"J'aime le "challenge", il y a toujours du nouveau à amener, j'ai de la chance d'avoir des responsabilités, j'en prend. J'ai travaillé pour une multinationale, c'était beau (beaucoup d'avantages...) mais tu seras pas capable d'essayer ce que tu veux faire (on nous laissait la chance d'apprendre plus).

Ce que j'aime pas icitte c'est le salaire \$9.45, c'est pas payant pour nous autres."

### Carrière

"Je compte rester ici, je suis bien. La responsabilité,

j'aime ça. S'il y en avait plus à ma charge, j'aimerais encore mieux ça."

### Ambiance

"Chaque personne n'est pas pareille, je ne suis pas syndicaliste, je n'ai pas la boîte: la gueule, la bouche, ouverte (c'est pas comme les femmes, elles veulent avoir des choses qui n'avaient aucun sens: cafétéria, aération...)

On me prend pour un "têteux" (c'est-à-dire du côté du "boss": qui défend les idées des patrons), juste ça, ça te rend mal à l'aise. Pour que la compagnie vende, il faut que ça marche, c'est pour ça que je rentre travailler le soir."

(Steven travaille environ 65 heures par semaine durant toute l'année.)

### Direction

"Monsieur Joe, je le perçois comme un "homme" (ben du courage, ténacité). La compagnie, il faut que ça roule. Pour moi il n'y a pas de problème, je fais ce que j'ai à faire. On fait pas souvent d'erreur, on réussit toujours avec monsieur Joe. La direction se fie à moi, ils savent que c'est moi qui va faire rouler ça plus tard."

(Ce n'est pas ce qui ressort du discours de Monsieur Joe qui est à la recherche d'une personne plus compétente pour le remplacer.)

### Syndicat

"Est-ce qu'il y a du monde qui en parle? C'est bon pour ceux qui veulent pas travailler, c'est comme un chômage ou un Bien-être social. Il y a ben du monde qui aime ça. Il y a des statistiques qui ont dit que le chômage c'est comme des vacances. Monsieur Joe a travaillé si fort pour avoir ça. Eux autres: les employés, c'est des parasites (faiseurs de troubles), ils veulent pas travailler pour qu'on grossisse.

Avant l'union, on avait de la musique. Le monde était plus "friendly", "open". Aujourd'hui tu dois passer par un pour voir l'autre. Passer en cour "Criss"! (On est obligé de passer par le syndicat pour avoir quelque chose)

Le monde pense qu'avec l'union, ils sont plus libres, qu'ils auront plus d'avantages, mais c'est dur à avoir.

Il y a des places qui travaillent sans union et où l'ambiance



est bonne. Ils sont tous des chefs mais il n'y a pas d'indiens. Ca dépend de la conscience du gars, si tout le monde est pareil, ça serait super. C'est une compagnie qui est à Drummondville, je suis pas sûr, mais le monde il est super. Ils ont des parts, ça doit être le "fun". Ils ont des parts sur la production, on appelle ça "profit share". C'est comme ça que je voudrais fonctionner." (L'employé fait allusion à la compagnie Cascades)

#### Contremaitre

"Il: Marc, est diplomate, c'est un homme qui a grandi avec la compagnie. Il sait de quoi il parle (il a travaillé sur toutes les machines). Il écoute le monde, il me donne de la chance. Ailleurs, je pourrais pas faire ce que je fais (travailler sur toutes les machines)." (Il est à noter que le contremaitre s'occupe surtout de l'atelier mécanique alors que la contremaitresse s'occupe surtout du plancher)

#### Bon contremaitre

"-Un homme avec de l'expérience (je préfère celui qui a de l'expérience que celui qui vient de l'école)  
- Avoir le juste milieu (si un gars a tort même si c'est ton frère, il faut l'admettre)"

#### Mauvais contremaitre

"-Un homme qui "boit" sa "job" (comme de l'alcool). Le gars n'est pas lucide: qui ne t'explique pas clairement ta tâche.  
- Un gars qui est placé contremaitre quand c'est pas sa place (qui est placé par corruption: tu donnes 10% de ton salaire à la personne qui t'a placé)."

#### Bon employé

"-Il faut qu'il soit habile (sache ce qu'il a à faire)  
- Un gars qui peut prendre de la responsabilité comme moi  
- Quelqu'un qui est travaillant (qui dit pas "bof")."

(Tout en discutant, Steven, fabriquait une pièce en acier, qui servira à une nouvelle machine qu'il est entrain de monter.)

Mauvais employé

"-Un gars qui a deux "jobs" (une ici et une ailleurs)  
 - Qui va voir des boîtes: déchets, par terre, il va pas prendre la peine de les ramasser."

Meilleur souvenir

"Quand ils m'ont choisi pour aller à Toronto voir le nouvel équipement. Je voyais qu'à 21 ans, c'est beaucoup pour moi." (Il parle de la nouvelle entreprise à Hawksbury)

Mauvais souvenir

"Quand j'ai lâché ma "job", j'ai perdu ma séniorité." (Il avait quitté la compagnie pour 6 mois pour travailler dans une multinationale)

Meilleur poste

"Etre à la place de Monsieur Joe. Il a eu beaucoup d'expérience dans sa vie que j'aimerais avoir, mais ça vient avec le temps."

Mauvais poste

"La production, faire une routine à longueur de journée"dollées"

Philosophie de la compagnie

"C'est une entreprise qui veut survivre: qui est prête à écraser son monde pour que ça marche, comme toi dans le désert tu vas vouloir survivre."

Adjectif sur la compagnie

"C'est en même temps une entreprise jeune (réussit malgré les difficultés), dynamique, (on fait ce qu'on a à faire sans passer par Pierre, Jean, Jacques; paperasse, gouvernement...), réaliste (ils savent que ça va pas toujours ben marcher)."

Santé, sécurité au travail

"C'est des lois du gouvernement, je pense que la sécurité a toujours eu sa place."

Loisirs

"Les trois quarts du temps je travaille. Quand j'ai du temps libre, je fais de la moto-neige."

Entrevue ou questionnaire

"Je préfère le questionnaire, à cause du dérangement. Le gars va être plus franc sur un papier où il n'a pas son nom."

Journée du 06-03-86

Entretien VI: Patrick: - 27 ans  
- A la compagnie depuis moins de 5 ans  
- Opérateur de machines

Son travail consiste à imprimer des napperons pour restaurants. Pour chaque commande, l'imprimeur doit changer les plaques (qui transmettent l'écriture sur le napperons). Par la suite, il verse de la peinture jusqu'à un maximum de quatre couleurs (afin d'avoir des écritures ou encore des dessins en couleur).

Travail

"Ca fait trois ans que je fais ça. J'aime mon travail parce que je pars avec du brut et je sors quelque chose de bien. Je suis ben content de mon ouvrage, je suis fier. A part de ça je suis

délégué d'union.

Je veux pas laisser tomber l'expérience que j'ai acquis... Préparer la "job" c'est plus long que la faire."

(Qu'il s'agisse d'une petite commande ou d'une grosse commande, le temps de préparation: changement de plaque et rajouter la peinture, est le même. Il faut calculer 30 minutes pour changer la plaque, nettoyer les petits rouleaux par lesquels la peinture s'infiltré, puis remettre de nouvelles couleurs. Il est à noter que les produits utilisés pour nettoyer la machine dégagent une odeur très forte d'essence...)

### Carrière

"Rester ici si possible. Je ne suis pas le genre de gars qui change d'ouvrage plusieurs fois. J'espère rester longtemps. J'ai toujours espéré pour qu'on devienne une grosse entreprise."

### Ambiance

"En majorité il y a une bonne ambiance, il n'y a pas de problème: à part trois ou quatre exceptions: des femmes bien sûr: le conflit qui persiste dans cette compagnie touche, comme nous l'avons dit, deux groupes, le groupe des "têteux" rassemble seulement des hommes alors qu'on y retrouve les deux sexes dans le second. Elles n'ont pas la même logique que nous autres: quand il y a un problème, il y a toujours un moyen de se parler, pas de parler à tort et à travers, ni dans le dos de la personne. Elles essayent de rendre la vie misérable pour les employés et pour eux autres. C'est mieux depuis qu'on a des hommes du côté syndical.

On envisage pour le futur de créer des activités pour rapprocher le monde. Tout le monde est d'accord sauf eux autres: le groupe des "têteux". Même la direction a dit: "oui": pour qu'il y ait des activités pour rapprocher l'ensemble des employés." (Ce n'est guère ce qui ressort du discours de la direction.)

### Direction

"Les employeurs ici sont pas mal corrects. Ils ne sont pas trop durs avec leur monde (assez compréhensifs, s'il y a un problème,

on discute).

Je sais à quoi m'attendre de la part des patrons, j'ai les pieds enracinés: j'ai pas peur de perdre ma "job". Moi, je trouve qu'elle est bien dirigée: la compagnie, ils savent placer le monde à leurs places. Les employeurs sont "discutables": ouverts à la discussion, question salaire et tout ça, ils sont assez ouverts."

(J'obtiens certaines informations sur la machine. Elle est capable de produire 55 000 napperons en 8 heures de travail. Le produit qui sent mauvais s'appelle: "rajeunisseur de caoutchouc". Je lui ai dit que ceci n'avait pas l'air de rajeunir la vie. Il m'a répondu: "C'est pour ça que j'ai l'air plus vieux." Je pensais effectivement qu'il avait une quarantaine d'années.)

### Syndicat

"Les premiers temps que je suis rentré, j'étais pas contre l'union et pas contre les patrons. Je suis parti en arbitrage, j'ai gagné ma cause: je suis bien avec tout le monde, les employés et les patrons. J'ai voulu montrer à du monde, que j'avais de la logique et de la "jujotte". Ceux qui avaient la responsabilité, c'était comme l'eau et le fer (ils n'étaient pas trop sociables, ils faisaient tout de suite un grief. J'ai jamais accepté, un problème ça se règle en discutant). Je ne tiens pas l'union responsable, c'est les personnes en charge: quelqu'un qui ne sait pas communiquer n'est pas un bon responsable.

L'union est bon quand c'est bien mené: bien dirigé. Quand quelqu'un a un problème, il doit aller voir son délégué, le délégué est supposé être neutre entre les deux parties et ne pas faire une montagne: rendre le problème plus grave, entre les employés."

(Je m'éloignais de lui parce que j'avais du mal à respirer l'odeur du produit "rajeunisseur". Je reviens après quelques minutes).

"Avant que je devienne délégué, un groupe se tenait au coin, l'autre groupe dans la cantine. Ceux de la cantine appelaient les autres des "têteux", en France on appelle ça "lèche-cul."

(C'est l'heure du dîner, je préfère aller manger dans le restaurant du coin, pour ne pas être vu avec les employés. A

12:45 heures, il travaillait déjà sur sa machine et ce n'est qu'à 13:00 heures qu'il a poinçonné sa carte.)

### Contremaitres

"Un genre de gars, ça prend du temps à le connaître. Un des gars les plus ouverts. Si on fait des gaffes (on se trompe de papier ou de commande) il viendra pas avec les bras en l'air en criant. Il va régler le problème à l'amiable, en jasant calmement."

"J'ai pas eu trop de communication avec Marc, mais il est assez compréhensible (jasant, jovial). Si on veut prendre une journée à ses frais: sans être payé, ça dérange pas."

### Bon contremaitre

"-Quelqu'un qui sait où placer son monde

- J'en ai connu un seul, il est mort: c'est mon père

- Homme assez ouvert: chaque chose à sa place

- Faudrait qu'il soit humain: comprendre la logique entre le bien et le mal, aborder une personne sans crier, capable d'être sévère avec une limite dans la compréhensibilité."

(Quand une personne de la direction fait apparition dans l'usine, c'est pour aller directement dans le bureau des contremaitres, qui est situé au centre de l'usine et qui est surélevé, en verre, avec des fauteuils pivotants et plusieurs téléphones: on peut tout voir de cette "tour de contrôle".)

(C'était l'heure du "break", Patrick continue toujours à travailler. Il me dit: "C'est pour ça que des gens m'appelle "têteux", parce qu'ils ne savent pas la différence entre opérateur et journalier.")

### Mauvais contremaitre

"-Personne qui n'est pas sociable: se lève toujours du mauvais pied gauche, tout le temps crie après le monde

- Quelqu'un qui viendra voir mon ouvrage, qui est bien fait et me

critique."

(Marc vient le voir pour lui donner une nouvelle commande à faire.)

#### Bon employé

"-La personne qui fait son ouvrage, qui est à sa place durant la journée

- La personne qui est fière de travailler dans l'usine où elle travaille: rentre ici le matin sans avoir à critiquer personne."

#### Mauvais employé

"Personne qui ne s'accorde pas avec les autres employés: qui passe sa mauvaise humeur sur les autres."

#### Meilleur souvenir

"C'est l'expérience que j'ai acquise. Ils m'ont laissé la chance d'apprendre."

#### Mauvais souvenir

"Il y a certaines personnes qui m'ont détesté au point de me faire perdre mon emploi: avant que je rentre dans l'union, les employés disaient que ma production était médiocre alors que les employeurs disaient le contraire."

#### Meilleur poste

"Coupeur de "dollées", parce qu'il n'y a pas d'ajustements de machine. Tu te casses pas la tête pour la production."

#### Mauvais poste

"Shipping" (expéditeur, receveur). Du point de vue salaire, ça va, mais le gars, c'est un gros casse-tête pour lui. Il faut qu'il travaille manuellement. Ça prend une force physique, connaissance en anglais et français, beaucoup de calculs..."

### Adjectif sur la compagnie

"Bien, présentement on est une P.M.E., une P.M.E. qui deviendra grande plus tard."

### Philosophie de la compagnie

"Il y a encore quelques points à réajuster sur la question patron-employé. Surtout la question salariale, regarde dans les P.M.E., dans une imprimerie, les personnes qui travaillent sur une presse pas deux, ils font \$12.00 à \$13.00 l'heure, alors que moi je roule deux machines pour \$6.70."

### Santé, sécurité au travail

"Parfait, on a un homme qui s'occupe personnellement de cet ouvrage. Quand il y a quelque chose qui ne marche pas, il fait son possible pour régler ça au plus vite. La cafétéria, ça va venir, j'ai commencé déjà à en discuter avec les patrons. Ils sont ouverts à ça. On a demandé de faire des trous aux toits pour aspirer la poussière et aérer surtout l'été, ça c'est encore en pourparlers."

### Homme-clé

"C'est l'homme qui a en main le futur de l'entreprise. Moi je me considère un homme-clé: qui sait opérer plusieurs machines et qui pense à l'intérêt de la compagnie."

### Entrevue ou questionnaire

"Il est plus facile d'exprimer les sentiments sur les choses que tu nous poses que de les mettre sur papier. Je suis sûr que si tu nous avais envoyé un questionnaire, il y aurait moins de questions que l'entretien. Moi j'aime ça quand quelqu'un me pose une question face à face. Toi aussi tu comprendras mieux ce que je fais."

### Réflexions personnelles

- Dès la première entrevue que j'ai eue avec Steven, j'ai senti



qu'il était très curieux: à chaque thème qu'on abordait, il voulait savoir non seulement mon avis, mais aussi celui des autres employés.

Il est à noter que c'est une personne qu'on traite de "têteux" dans l'entreprise

- Ce genre de travail exige des employés beaucoup de calme et de patience... L'employé est condamné à respirer une odeur désagréable voire même dangereuse.

- Dans l'usine on entend seulement le bruit des machines. Le sourire est absent du visage des employés; par contre, on tourne souvent son regard vers la montre située au centre de l'usine

- Les deux personnes interviewées ne sont pas très au courant de l'historique de la compagnie. Elles savent seulement qu'elle était située auparavant à Lachine et qu'aujourd'hui elle se trouve ici.

#### Journée du 13-03-86

Entretien VII: Guylaine:

- 28 ans
- A la compagnie depuis plus de 5 ans
- Employée d'usine

Son travail consiste à opérer une machine qui transforme le rouleau de papier en fonds de plateaux qu'elle place sur les roulottes et qui sont envoyés à la personne qui travaille sur la

guillotine (Voir description de Jean). Il est à noter que j'ai déjà vu Guylaine travailler sur les "dollées", chapeaux, etc... Le travail qu'elle fait aujourd'hui s'appelle: "Embossing" (les fonds de plateaux en papier).

### Travail

"J'haïs ça. J'ai pas le choix, quand on n'étudie pas c'est ça ce qu'on récolte. Ca prend une paye. De toute façon, je suis à la veille de partir: je m'en vais dans la restauration.

Dans la compagnie où je travaillais avant, c'était correct, c'était mieux que ça. Le monde était plus humain: compréhensif, t'avais plus d'avantages. Exemple: comme "icitte" l'été il fait chaud, eux autres: les patrons, ils ont l'air climatisé. Ils: les patrons, doivent penser à nous autres aussi. Ils sont "boss" mais on est humain pareil. Dans l'autre compagnie si t'étais fatiguée, t'avais une chaise. Quand c'était Noël ou la fête des mères, on nous donnait des cadeaux."

### Carrière

"Je veux travailler dans la restauration, je veux me payer le luxe."

### Ambiance

"C'est passable. N'importe quelle compagnie, ça ne peut pas être parfait non plus.

Il y a des choses que t'aimes, d'autres non. Par contre les pensées ne sont pas les mêmes. Il y a deux "gangs": les gars et les filles. L'autre "gang" c'est la "gang" des "têteux". Celui qui a créé ça c'est Joe: tu fais \$7/heure, tu vas être augmenté à \$8/heure. Automatiquement l'argent ça roule tout le monde: quand tu reçois une augmentation, tu cries plus par contre tu commences à défendre les boss. Quand l'union est rentrée j'étais contre: je suis partie du côté des "boss" parce qu'il nous avait dit: "Vous allez être bien traité ta! ta! ta!..." C'était pas vrai. On n'a rien eu des promesses (augmentation, cafétéria convenable, etc...) qu'ils: les boss, nous ont faites."

### Direction

"Monsieur Joe quand il a commencé, il n'était pas riche, il en a arraché. Aujourd'hui qu'il est haut, il a peur de redescendre. Il nous donnera pas plus. T'as vu son bureau à lui. Super, hein?: il a une chambre de bain, un bar, un foyer... un bureau de ministre. Son char coute \$70 000. Il a le droit j'ai rien contre ça; il a travaillé. Mais pense pas seulement à "toué"! C'est nous autres qui travaillons fort!

Lui, il pense juste à lui, il pense pas aux autres. Son fils, disons, il n'a pas le choix, on va le savoir quand que le bonhomme va mourir. Il doit suivre les autres. Les autres je les connais pas. J'ai eu un bébé personne ne m'a félicitée."

### Syndicat

"C'est ben mieux avec l'union. L'union, c'est comme la pègre, tu l'as pas gratuit, tu la paies. Avant que l'union ne rentre, on n'avait pas de protection. Si il te dit: "fais ça" et que tu dis c'est pas humain, tu prends la porte. En plus tu n'avais pas le droit de parole. Si tu disais ta façon de penser, c'est ben de valeur, mais la porte est là.

Depuis que l'union existe, on a le droit de parler: exprimer ce que tu penses, si ça fait pas ton affaire, tu le dis mais il y a des manières: façons, de le dire...

S'il n'y avait pas eu d'union, on serait resté au salaire minimum. Le deuxième contrat, c'est moi qui l'a négocié. Tu veux savoir ce qu'il nous offrait en trois ans: 2% pour 3 ans. Je l'ai regardé et je suis partie à rire. On a lutté pour avoir \$1.45 d'augmentation. Il a faite sortir le monde d'icitte, il y eu un "lock out" de 2 mois. C'est lui qui a cédé, il bégayait, c'est-à-dire il a supplié. Il s'est mis à genoux pour nous demander de rentrer.

Aujourd'hui, ils ont acheté: ils ont fait embarquer du monde de leur côté. Ils leur donnent un montant d'argent pour qu'ils laissent faire: pour ne pas faire de griefs. L'argent c'est écoeurant, tu penses pas?"

(Elle me dit à voix basse: "Il "check"." Je n'avais pas fait attention tellement j'étais occupé à écrire. Elle parlait de Mario qui se trouvait derrière nous. Je me demandais ce qu'il faisait dans l'imprimerie, ce n'est pas son domaine. Il faisait semblant de regarder les napperons. Guylaine se retourne vers moi et me dit):

"Ben franchement, il ne me dérange pas, car j'ai autant de droit que lui pour dire ce que je pense. Ça le fatigue plus que moi. J'ai envie de lui dire, même si c'est pas beau: "Tu veux dominer, va dominer dans ton pays."

(Pour me rassurer elle me dit qu'elle n'avait rien contre les étrangers mais celui-là c'était spécial.)

### Contremaitres

Marc:

"Il est hypocrite, il te sourit mais en réalité on dirait qu'il veut pas, il n'a pas le choix. Il donne des ordres, parfois il vient et il monte la vitesse de la machine.

(Dans le moment la machine fonctionne à une vitesse de 8 sur 10.)

"Quand j'étais enceinte, il m'a fait brailler. Je travaillais sur les "dollées", mon ventre grossissait et j'avais mal au coeur. Je lui ai demandé de changer de machine, il m'envoie sur celle-là (embossing). Là il m'a dit: "Si t'es pas capable, vas-t-en chez-"toué" brailler. Je suis revenue et je lui ai dit: " T'es pas humain "Criss"!" Tu sais pas c'est quoi porter un enfant, je voudrais que ça soit un gars comme ça quand il vieillira, il va venir te casser la gueule. Il m'a dit: "C'était pas moi, c'est les ordres de Rita." Je lui ai répondu: "Elle ne sais pas elle non plus car elle n'a jamais porté d'enfant."

Rita:

"Elle non plus je la comprends pas. Une fois une fille avait perdu sa belle-mère, elle braillait, Rita est venue la voir et lui dit: "Arrête de brailler pour des niaiseries." Si une fille est belle, elle la mettait dehors. Je sais pas pourquoi, comme ils disent ça détourne la tête des gars. Peut-être la jalousie, je sais pas. Tout ça là, là, c'est pour ça qu'il y a le syndicat. Elle en a "faite" ben d'autres affaires, je me souviens pas de "toutte"!

L'autre: Mario, c'est un chef d'équipe, mais il joue le rôle de contremaitre. C'est le visage à deux faces. Pour devenir populaire et pesant, il a marié la fille du "boss". Elle c'est facile de la reconnaître, elle a un diamant au nez! (Je n'ai pas eu l'occasion de la rencontrer).

Tu dis quelque chose, tout de suite en avant: il irait le raconter à la direction, ça ressort. On se parle, on se sourit mais en hypocrite. Comme ils disent chez eux: il joue dans ton dos."

Bon contremaître

"-J'en ai déjà eu avant, le matin quand tu rentres: "Bonjour Guylaine, ça va bien aujourd'hui?"

- Quand on avait quelque chose: problème avec la machine, etc..., il venait avec plaisir

- L'été quand il fait beau, il arrêta la machine une heure avant la fin de la journée de travail

- Quelqu'un qui est humain: qui comprend que tu peux avoir des troubles.

Ici tu demandes de finir de bonne heure on te dit: Non! Alors le lendemain quand on me demande de faire de l'"overtime" je dis: Non!"

Mauvais contremaître

"-Un homme qui se prend plus intelligent que le monde (qui connaît "toutte"! et nous des bons à rien)

- Il pense juste à lui: il pense pas à nous autres qu'on doit manger aussi, avoir un fond de pension, etc...

- Quelqu'un qui n'est pas humain

(Rita vient lui remettre son chèque. Elle: Guylaine, aussi fait la même remarque que Maria: pourquoi sa paye n'est pas dans une enveloppe.)

Bon employé

"-Quelqu'un qui fait son ouvrage comme du monde: tu fais l'ouvrage qu'on te donne point, t'as pas besoin de sourire.

- Si tu vas en bas de ça, t'es pas bon et si tu vas en dessus de ça, t'es un "têteux": comme ceux qui n'arrêtent pas de "torcher le boss" c'est-à-dire tout ce qu'il demande tu le fais."

Mauvais employé

"-Il n'est jamais de bonne humeur, même quand on lui donne n'importe quelle "job". Il n'y en a pas ben ben "icitte"."

(Effectivement chaque employé est devant sa machine et ne prononce pas un mot.)

- Quelqu'un qui arrive toujours en retard, il manque souvent pour

des raisons inutiles

- Il se "pogne le cul": tout le temps qu'il peut ne rien faire, il ne fait rien. (Les employés qui sont paresseux.)
- Quelqu'un qui fait exprès pour casser la machine."

### Loisirs

- "-Me faire bronzer, ça détend, je change le mal de place
- Je fais de la céramique quand j'ai le temps."

### Meilleur souvenir

"Quand je vais partir d'"icitte", mais je vais regretter des amies. J'ai eu ben du plaisir avec."

### Mauvais souvenir

"Quand je suis rentrée travailler "icitte"."

(Elle doit faire des paquets de 54 napperons. Après chaque tranche de 54, une petite sonnerie se déclenche pour qu'elle change de paquet. Souvent elle ne respectait pas la sonnerie en temps voulu. Elle me disait: " C'est pas grave s'il y en a de trop".)

### Meilleur poste

"Le poste de Rita (la contremaitresse), parce que t'es ben assis "toutte" la journée."

(Rita m'avait dit elle-même qu'elle s'ennuyait à ne rien faire.)

"Pour arriver à ça il faut être la soeur du "boss"!"

Mauvais poste

"Machine à "dollées", parce que ici je peux baisser la vitesse de la machine, là-bas non".

Homme-clé

"Ca n'existe pas parce qu'il n'y a personne qui sait "toutte".

Adjectif sur la compagnie

"Une usine! elle n'a pas de mérite".

Santé, sécurité au travail

"Ca vaut pas de la "marde". Ils font des choses qui peuvent être terriblement dangereux. La plus grosse c'est la cigarette: avec le papier tu t'imagines ce qu'une flamme peut faire. La poussière ça rentre dans la peau, t'as pas de châssis, t'as pas d'air qui rentre. On a demandé mais comme tu vois sans résultat."

(Je ne voyais aucune fenêtre dans l'entreprise.)

"S'il y a un feu, je suis "pognée" ici, la seule sortie qu'il y a c'est celle par où tu rentres. Cette porte que tu vois il y a une grille en arrière donc tu peux pas sortir."

(La porte par où on rentre se trouve à l'autre extrémité.)

Philosophie de la compagnie

"Faire de l'argent c'est "toutte"! Quand on leur dit: "Regarde les "dollées", il y a beaucoup de mauvaise qualité." Ils te disent: "C'est pas grave, continue."

Elle me montre les dessins de son napperons en me disant:

"Tu vois comme c'est croche, ils nous disaient souvent: "Enwoye"! il faut que ça sorte.!"

Entrevue ou questionnaire

"Un questionnaire si je te dis: " pas super", tu vas pas savoir qu'est-ce que je veux dire. Franchement, il y en aurait ben qui

l'aurait jeté ou qu'ils te diront rien. Quand tu écris tu peux pas savoir "pourquoi". En parlant tu le sais, tu me l'a demandé plusieurs fois."

#### Journée du 13-03-86

Entretien VIII:    Jean:    -    42 ans

-    A la compagnie depuis plus de 20 ans

-    Employé d'usine

Son travail consiste à couper les quatre coins du napperon et ceci à l'aide d'un moule et d'une guillotine. Une fois les napperons coupés, ils sont envoyés à l'employée qui s'occupe de l'emballage. La machine est appelée dans l'usine: "scalopeuse".

#### Travail

"J'aime pas parler, je m'en vais à ma pension, c'est trop tard! L'avenir t'es mort, il n'y a rien, tu restes toujours à la même place! C'est ça travailler "icitte". C'est ça ce qu'il y a à dire, il n'y a pas grand chose "icitte". T'es pas capable de monter. Mon salaire est de \$7.30!..."

#### Carrière

"Il n'y a pas de futur "icitte", je suis rendu au "boutte". Tu peux pas te marier, tu peux rien faire avec ce salaire. C'est la pension que j'attends (mais c'est à 65 ans). Je mets de l'argent de côté puis je vais tomber au chômage et au Bien-être social."

#### Ambiance

"Comme tu vois, c'est séparé de deux bords: il y en a qui



travaillent pour le "boss", les "têteux": tu dois l'avoir écrit souvent, d'autres pour eux autres parce qu'ils sont obligés de travailler.

### Direction

"C'est une "gang" de niaiseux, autrement dit ils savent pas comment administrer leurs affaires. Un te donne un ordre, l'autre vient te donner au autre ordre. Toutes sortes de choses de même. Exemple Marc vient me dire: "Fais la commande de Burger King, c'est pressant." Deux minutes après Rita me dit: "Il faut faire vite la commande de Western."

Avec Joe quand l'argent rentre c'est brillant, c'est ben beau. Avant l'union il sacrait tout le temps ("Criss", "Tabarnak"...). Aujourd'hui, ils sont pas capables. Quand ça va mal il chiale (sacre) sur la "gang" du bureau. Le fils, lui est plus tranquille: il s'occupe de ces affaires, on le voit pas dans la "shop".

### Syndicat

"Elle: l'union, s'est faite acheter par la compagnie. Ca sert à rien de parler de l'union. Avant que l'union rentre, c'était pire que ça. Quand il: le patron, t'aimait pas la face il te mettait dehors tout de suite. Même quand tu voulais pas faire de l'"overtime" tu prenais la porte. On travaillait même en bas du salaire minimum. C'est lui: M. Joe, le "boss", il faisait les lois lui-même. Avant, pour se laver les mains c'était dix minutes aujourd'hui c'est deux minutes, pas plus que ça."

(J'ai essayé a maintes reprises d'avoir plus de détails, sur le passé de Jean dans cette usine, mais sans succès. Pour lui, c'est trop tard. Il n'attend que sa pension.)

### Contremaîtres

Marc:

"J'ai pas de troubles avec, je fais ma "job", il m'"achale" pas. Ils savent qu'ils peuvent pas me montrer ma "job".

Rita:

"Des fois elle "vire" sur le "top" (elle perd la boule). Elle te dit une chose et après deux minutes elle vient te dire de faire

autre chose."

Mario (qui a le titre d'un chef d'équipe mais qui joue, en réalité, le rôle d'un contremaître):

"Lui, il se mêle pas de mes affaires. Avant, il a fait toutes sortes de choses pour me mettre dehors. C'est le gendre du patron, du "boss", tu peux pas faire grand chose. Quand il n'aimait pas la face à quelqu'un il le sortait dehors. Il donnait des ordres: il te dit de laver le plancher et lui il prend son café en te regardant faire."

#### Bon contremaître

"Quelqu'un qui est juste avec le monde: c'est-à-dire pas un qui fait \$7.00 et l'autre pour la même "job" il fait \$10.00. En plus ça en prend un, pas cinquante! Ici tu sais plus qu'est-ce que tu vas faire, tellement il y a de boss!"

#### Mauvais contremaître

"Il n'y a pas pire que ce qu'on a là: il n'arrête pas de te pousser dans le dos."

#### Bon employé

"-Quelqu'un qui fait son ouvrage du mieux qu'il peut (ce qu'un être humain est capable de faire.

- Quelqu'un qui soit payé au moins \$12.00. En bas de ça il vit pas gros."

#### Mauvais employé

"-Quelqu'un qui fait pas son ouvrage qui prend des "breaks" souvent

- Qui n'obéit pas aux ordres: s'il n'obéit pas il va se faire mettre dehors certain."

#### Meilleur souvenir

"J'en ai pas ben ben ou bien je les oublie à mesure. A ving-cinq ans on donne une montre en or. "Icitte" ça prend trente-cinq ans. Tu vois j'ai pas de montre, j'attends la montre en or. Ils

fournissent rien, ni linge, ni bottines avec "cap" d'acier... Ils veulent rien donner, ils disent que ça coûte cher."

#### Mauvais souvenir

"De continuer à travailler "icitte": des cauchemars. Ils nous découragent pour faire tomber l'union: ils font chicaner le monde, ils forment deux "gangs". Ils ont créé la gang de "têteux" pour nous diviser, comme ça ils pourront mieux régner."

#### Loisirs

"Je prends un petit coup pour oublier la compagnie."

#### Meilleur poste

"Je les ai quasiment "toutes" faites, il n'y en a pas gros des bons. Même pas, je pense qu'il n'y en a pas, à part président et vice-président!"

#### Mauvais poste

"Le mien, je suis "scalpeur" mais je dois montrer au monde: chaque employé qui a un problème avec sa machine, je dois l'aider, qu'est-ce que qu'ils doivent faire. C'est comme si j'avais trois ou quatre "jobs"."

#### Santé, sécurité au travail

"Ils s'en occupent pas, quasiment. Quand il arrive un accident ils l'oublient après. Une fille s'est faite "pogner" la main, c'est après qu'ils ont posé le garde. Regarde la saleté: on dirait qu'il n'ont pas fait le ménage depuis un mois."

#### Adjectif sur la compagnie

"Le purgatoire! L'ambiance n'est pas bonne! On est divisé en gang et c'est eux autres (les patrons) qui gagnent."

### Philosophie de la compagnie

"Faire ben de l'argent sans payer le monde. Ca a toujours été de même."

### Entrevue ou questionnaire

"L'entrevue, au moins tu vois la personne, tu vois si elle est honnête ou pas. Nous autres on peut écrire n'importe quoi sans savoir."

### Homme-clé

"Une personne qui fait "toutte", qui fait n'importe quoi. C'est à peu près ce qu'on fait."

(Il attire mon attention sur le bureau qui se trouve au centre de l'usine, c'est-à-dire le bureau des contremaîtres.)

"Là-bas, c'est comme la prison, il leur manque que les fusils. Avant c'était pire, ils te "checkaient" toute la journée. Tu peux pas travailler quand on te "check" tout le temps. Avant ils avaient dans cette salle un cadran branché sur toutes les machines qui indiquait le nombre que tu faisais. Quand il voyait que tu faisais pas assez, il venait te voir en "Criss!", "tabarnak!", "tu fous rien!", "bouge!".... Il: le patron, a fait des lois, juste pour nous couper le coup (plus de cigarettes, pas le droit de chercher du café, aller aux toilettes rien qu'aux "breaks"... Il: le patron, voulait nous punir...) Il: le patron, nous a fait des menaces quand on a demandé l'augmentation: soit vous acceptez cinq cents soit je déménage en Ontario: parce que là-bas il n'y a pas d'union... Ils veulent nous faire croire qu'ils n'ont pas d'entreprises à Hawksbury. Si je leur dis ce que je sais sur l'autre compagnie ils vont avoir l'air bête. Je savais même qu'ils t'ont dit à toi: "Parles à celui-là et pas celui-là..."

Ca fait longtemps que je travaille ici, ça a toujours grossi. A la place de remonter nos salaires, ils achetaient des machines. A "c't'heure" qu'il est millionnaire, il s'en fout de nous autres. Tous les trois changent leur "char" (Joe, son fils et Marc) et ils disent qu'ils n'ont pas d'argent. Je peux aussi te parler de ses duplex, de son bateau et des bureaux qu'il a pour "flasher (Jean parle des biens personnels de Joe mais il a vite changé de sujet de discussion)". Une fois, il était jaloux de moi quand j'ai acheté une piscine, aujourd'hui j'ai acheté un "char", il change le sien. Ah! Si tu voyais son bureau à Hawksbury, "icitte" c'est "toutte" de la cochonnerie!"

Réflexions personnelles

- Il a attendu jusqu'à la fin de l'entrevue (qui a duré environ trois heures) pour dévoiler une partie de ce qu'il savait. Il m'a bien précisé au départ que ce qui va être dit n'est que minime
- Encore une fois Mario est venu rôder à plusieurs reprises dans notre coin
- Il en savait beaucoup plus que ses coéquipiers de travail sur la compagnie
- Je n'arrive pas à comprendre jusqu'ici s'il existe un syndicat à Hawksbury (Ontario). Les employés disent que non (ils sont même allés vérifier eux-mêmes dans la ville en question sans que la direction le sache) et la direction dit que oui. Les employés disent même qu'à Hawksbury la compagnie pratique le salaire minimum avec ses employés. Il nous serait très difficile de vérifier tout cela.

Encore une fois, l'enquête allait être interrompue par les membres de la direction. Cette dernière prétendait que cette recherche risquait de créer plusieurs problèmes au sein de la compagnie. Il a fallu de nouveau l'intervention de Omar et Michel pour faire comprendre aux membres de la direction que l'étude en cours doit faire ressortir les propos de l'ensemble des employés pour qu'elle (l'étude) soit valide.

Depuis que j'avais commencé à rencontrer "les moutons noirs" de l'entreprise, l'ensemble des membres de la direction m'accueillait avec une certaine froideur (on pouvait lire dans leur visage le regret de nous avoir accueillis au sein de leur

organisation).

#### Journée du 13-03-86

Entretien IX: Alexandre: - 19 ans  
 - A la compagnie depuis moins de 5 ans  
 - Employé d'usine

Son travail consiste à faire fonctionner la machine des "dollées" (voir description de Aline).

C'était la première fois que j'assistais à un chiffre de nuit.

#### Travail

"Moi j'aime ce que je fais, c'est ben intéressant. Sur mon chiffre on est pas nombreux. Le monde du jour c'est pas parlable: ils vont t'envoyer "chier" n'importe quand, il n'accepte pas que tu leur parles. Il y a ben des "osties" de paresseux. Ici l'organisation est mal faite du point de vue travail. Ils sont jamais sûr de rien. La "shop" est trop grosse pour un seul dirigeant (Marc).

Ici tu as des salaires de crève-faim. On te pousse dans le dos (il faut toujours produire). Ils ont ce défaut là: ça paye pas. Pour ce que je fais ici, je peux les faire chanter. Moi il me faut \$ 9.50 - \$ 10.00 (salaire actuel: \$ 7.75). Ils veulent pas te donner parce que c'est une bande de "gratteux", des exploiters: quelqu'un qui vend tout ce que j'ai fait à 500 et moi il me donne 200."

#### Carrière

"J'aimerais ça rester " icitte" parce que j'aime ce que je fais, même s'il n'y a pas de changement de mon salaire, j'ai pas le choix. Il faut que je vive."

### Ambiance

"Quand j'étais de jour, le monde m'haïssait parce que je faisais ce que j'ai à faire: je m'occupe de personne. Je suis pas aimé parce que je suis ben attentif, j'ai des qualités d'un bon travailleur. Donc c'est de la jalousie: soit ils sont pas capable soit ils veulent pas alors tu te fais traiter de "têteux": personne qui va faire telle chose: faire ce que les boss désirent, pour avoir telle chose: une augmentation.

Ici il y a deux "gangs":

-Les neutres: c'est la "gang" qui veut sauver sa peau comme moi  
-La "gang" sur le bord de l'union qui vont chercher les problèmes: qui n'arrête pas de poser des griefs."

### Direction

"L'administration n'est pas bonne, elle ne vaut pas de la "marde". C'est mal administré "Ostie"! Je suis obligé de faire le ménage chaque soir. Pourquoi les "boss" ne disent pas ça aux autres." "Joe, du point de vue salaire, c'est lui le plus "gratteux". Lui il veut rien donner, il veut tout avoir. C'est pas un homme qui va partir une conversation avec "toué". Son fils est pas pire il t'écoute parler, il fait des "jokes"... Jacques, le contrôleur-comptable, lui c'est un "ostie de crosseur": il essaye tout le temps de te voler de l'argent sur tes paies. Il se trompe souvent, c'est un voleur. C'est pas des erreurs. Christine, elle est ben "smatt" sauf que ce que tu lui dis, tout le monde va le savoir dans la "shop". Elle a une grande gueule."

(Moi qui pensais être seul ce soir avec les employés, je vois que Mario est là à m'observer.)

### Syndicat

"Depuis que je suis "icitte", ça fait deux ou trois mois que ça va. Elle (il s'agit d'une employée qui était absente durant mon séjour) commence à vouloir s'expliquer au lieu de faire des griefs pour rien. (Il me raconte l'affaire de la femme enceinte qui voulait travailler à l'expédition.)

L'union n'est pas bonne "icitte". C'est une petite "shop", ça coûte cher, c'est ce qui fait qu'il n'y a pas d'augmentation de salaire.

Si tu te "pognes le cul", c'est sûr que tu vas rester au même salaire. C'est officiel qu'il y aurait des employés au salaire minimum, mais pas moi. (C'est moi l'essentiel, les autres c'est pas mon problème.)"

Contremaitres

Marc:

"Il est ben "smatt", direct, mais c'est du genre qui va te jouer dans le dos. S'il est capable de faire de l'argent ailleurs, il va te fourrer "ostie". Je vais arriver avec un problème, il va tout le temps s'arranger pour mettre le tort sur toi et lui il va s'en sortir. Pour un "boss" envers l'employé c'est plate en "tabarnak"."

Rita:

"Toujours ben "smatt" avec moi, sauf qu'elle, elle panique vite. Elle est ben nerveuse. Un petit problème va devenir gros."

Bon contremaitre

"-Une personne que quand l'employé à raison , que l'employeur n'essaye pas de ne pas lui donner raison

- Qu'il s'arrange pour garder les bons employés "ostie"! Il "pogne" ce qu'il y a de mieux dans "toué", mais eux autres n'en donne rien. Moi "icitte", j'en connais des choses en "criss": concernant le fonctionnement des machines, mais eux autres ils veulent rien donner."

Mauvais contremaitre

"-Le contraire de ça

- Quelqu'un qui s'occupera pas "pantoutte": qui n'essaiera pas de t'aider quand il voit que tu as des troubles, de "toué"."

Bon employé

"-Une personne qui apprend vite, qui retient.

- Une personne ponctuelle

- Quelqu'un qui ne cherche pas les problèmes quand il n'y en a pas."

Mauvais employé

"-Quelqu'un à qui tu vas donner de l'ouvrage, il le fait pas, il jase, il niaise, il perd son temps...

- Celui qui fait les choses à moitié."



Meilleur souvenir

"Une fois j'ai changé de "dail" (moule) à la machine, ça m'a pris une journée, mais j'ai "pogné" de l'expérience."

Mauvais souvenir

"Etre "pogné" à faire le ménage. C'est un souvenir de tous les jours. Quand j'ai vu Marc, il m'a dit: "Arrange-toi avec Mario..." Est-ce que ça c'est une réponse?"

Meilleur poste

"Pour l'instant, c'est l'imprimerie. C'est plus payant et t'as toujours des nouveaux problèmes, tu en apprends tout le temps."

Mauvais poste

" "Scaloper" (couper). Tu fais toujours la même chose, tu pèse sur deux "ostie" de pitons. T'as pas d'avenir, c'est monotone."

Loisirs

"Avec la "shop", j'ai aucun loisir."

Adjectif sur la compagnie

"C'est acceptable, parce que je suis capable de travailler ici."

Philosophie de la compagnie

"C'est comme dans n'importe quelle "shop": faire plus d'argent, plus de profits et que ça leur coûte moins cher."

Santé, sécurité au travail

"Ici comme avantage, tu n'as rien. Si on se fait mal on s'en va sur la C.S.S.T. On t'enverra pas de fleur. Pour la poussière, il

devrait y avoir de la climatisation. La propreté est dure à avoir "icitte".

#### Entrevue ou questionnaire

"-J'aime mieux de même, c'est toi qui écrit et c'est moi qui parle. On dirait que tu peux mieux réfléchir de même, ça sort mieux

- C'est l'occasion de lier un problème à un autre. Tu dis aux gars comment tu vis "icitte"

- Le questionnaire ça va être plus vite, je ferais moins attention. Là tu m'arrêtes plus souvent."

#### Historique

"Moi, je sais que ça a parti, le bonhomme n'avait rien. Aujourd'hui, il en a , alors c'est nous qui mangeons de la "marde". Il a de l'argent, il veut pas en donner à ceux qui devraient en avoir... Rien que son bureau, tu peux coucher là. Il a "toutte" là-dedans, t'es capable de vivre là. Une chose est sûre, ils font de l'argent en "tabarnak"!"

#### Journée du 18-03-86

Entretien X: Maurice: - 25 ans

- A la compagnie depuis plus de 5 ans

- Employé d'usine

Son travail consiste à faire tout. Il donne un coup de main à tout ceux qui en ont besoin. Aujourd'hui, il s'occupe à tailler les souliers en papier.

#### Travail

"Le travail c'est une nécessité. J'aime ce que je fais, mais c'est plutôt le salaire: je me sens exploité. Comme tu vois

c'est pas haut \$6.00/heure! On n'est pas payé assez cher, si on se fie à d'autres places on est plus pauvre que la normale, c'est ça ce que j'appelle de l'exploitation.

(Mario lui fait signe du doigt pour qu'il tasse le papier. Il doit monter sur le chariot ("buggy").)

### Carrière

"Je penserais pas rester ici. J'aime pas la production, je voudrais être concierge."

### Ambiance

"C'est dur à expliquer. Moi, quand je vois quelque chose de croche, je passe tout "drête". J'essaye de m'occuper le moins possible des choses autour. Les deux groupes: les "têteux" et les "moutons noirs", ça a toujours existé. Ça se parle pas tellement, comme les Américains et les Russes! Il y a un bord pour l'union, l'autre contre. Moi je parle à tout le monde. L'ambiance "icitte" est avec de la "brume": ce n'est pas rose. Ça s'est produit depuis que Patrick a changé de bord (il prend pour les "boss"). Avant il sacrait tout le temps après eux autres."

### Direction

"Joe, il prenait un coup dans le temps. Eh! T'as-tu vu le bar quand t'es t'allé à son bureau?. Il sacrait tout le temps, il se facha vite. Là on le voit plus, c'est beaucoup mieux. Il traitait les gens d'arriérés, il appelait les filles des "plotes". Avant il était au bureau, il voyait "toutte". Une fois, un gars (il ne travaille plus là) lui a dit: "Tu devrais placer des fusils, s'il y en a un qui travaille pas, tire-le."

Une fois le gouvernement est venu fouiller dans les livres sur l'"overtime", il a fallu qu'il nous donne des chèques! Après quand ils sont partis, il a voulu nous reprendre les chèques! Jacques, lui, il pense qu'on sait pas compter. Il y a toujours des erreurs sur nos paies. Son fils: le fil de Joe, il est ben correct c'est-à-dire ben "smatt". J'ai pas beaucoup affaire avec lui."

### Syndicat

"J'y fais moins confiance qu'au début. On dirait qu'il bouge pas,

ils se font comme racheter. D'après moi c'est ça. Avant que l'union rentre, c'était pas un cadeau, on se faisait gueuler après à tous les coins. On se faisait "mirer" (regarder).

J'en ai connu qui se sont faites payer en bas du salaire minimum, le reste c'était le salaire minimum. On faisait de l'"overtime", on était même pas payé temps et demi. Depuis que l'union est rentrée, ça a été toute une affaire. Le patron a essayé d'infiltrer une union indépendante, ça a trainé environ neuf mois dans les tribunaux."

(Depuis que j'avais commencé l'entrevue avec Maurice, Mario n'a pas cessé de l'envoyer d'un coin à l'autre. Je le suivais partout où il allait jusqu'au moment où il devait décharger des palettes. Il nous était difficile de discuter, j'ai décidé de l'aider pour gagner du temps. Deux minutes plus tard c'est Rita qui me fait signe de passer au bureau. Elle m'a expliqué que les employés pourraient faire un grief si je lui donnais un coup de main. Il a fallu que j'attende qu'il termine. J'en ai profité entre-temps pour commencer ma dernière entrevue avec Normand.)

### Contremaitres

Marc:

"Lui, il reçoit des ordres du patron. Il sacre pas, il est poli mais je pense qu'il est hypocrite."

Rita:

"Elle "watche" le temps, elle est "rough", elle n'a pas évoluée, elle marche comme l'ancien temps: 1960."

Mario:

"Ca c'est un hypocrite! Lui il va dans les réunions, tout ce qui est dit il va le dire au patron. Lui, s'il serait capable, il nous payera pas "pantoutte". Tu t'imagines j'ai sept "foremen" (chefs) sur ma "job"!" (il fait référence non seulement aux contremaitres mais aussi aux chefs d'équipe et au jeune président de la compagnie).

Bon contremaître

"-Il t'"achale" pas.

- Quelqu'un qui peut t'apprécier. Ici, on est tout le temps vu de travers et tout croche."

Mauvais contremaître

"-Celui qui te pousse tout le temps, te surveille en masse: j'ai travaillé une journée à Labatt le contremaître nous regardait même pas."

(Il me dit: "T'es en train d'attraper une maladie comme nous autres parce que tu tournes à chaque fois pour voir s'ils te "checkent".")

Bon employé

"Quelqu'un qui fait ce qu'il a à faire. Moi je le fais pas. J'aime plutôt jaser avec toi et te "conter" ce qui se passe."

Mauvais employé

"Veux-tu que je me mette à la place des "boss"? C'est quelqu'un qui traîne tout le temps, qui fait pas son ouvrage, toujours en retard."

Meilleur souvenir

"C'est aux fêtes, le "boss" nous a payé le "lunch": il y avait des sandwiches..."

Mauvais souvenir

"Tous les jours. J'ai eu des avertissements parce que je suis arrivé en retard deux fois (5 minutes et 10 minutes). C'était des lettres enregistrées, il y avait vingt timbres dessus!..."

Meilleur poste

"La place de Rita et Marc: les contremaîtres. Ils sont pas poussés d'un bord pis de l'autre. Ils font leur journée ben tranquille."

Mauvais poste

"Moi, l'imprimerie j'aime pas ça. Tu joues tout le temps avec l'encre, la graisse..."

Santé, sécurité au travail

"Ca, on n'en a pas! C'est pas dangereux, mais tu peux devenir fou à force de te faire "garocher" (changer) d'un bord pis de l'autre."

Adjectif sur la compagnie

"C'est bon pis c'est pas bon. C'est toujours la question du salaire qui revient. Mais c'est pas à conseiller. Avec l'"overtime" j'ai faite \$10 000 cette année et mon père, dans une autre entreprise il a faite \$55 000!"

Philosophie de la compagnie

"Faire de l'argent, donner des ordres. D'après moi c'est leur seul but."

Entrevue ou questionnaire

"Comme ça, j'aime ben ça. C'est plus expliqué, c'est plus clair qu'un questionnaire. Un questionnaire de temps en temps il faut prendre le dictionnaire pour "checker" ça. Ca devient long alors ça prend la poubelle."

Homme-clé

"D'après moi, c'est quelqu'un qui peut se placer n'importe où facilement."

Journée du 13-03-86

Entretien XI: Carmen: - 26 ans  
- A la compagnie depuis plus de 5 ans  
- Employée d'usine

Son travail consiste à faire la même chose que Christine, c'est-à-dire à emballer les chapeaux en papier.

#### Travail

"Sur les nerfs tout le temps. Les employeurs ne sont pas corrects avec nous autres. Ils nous poussent dans le dos, toujours derrière nous. Ils nous traitent pareils comme des enfants d'école!"

Je fais ça pour le salaire (\$6.20). Ils: les patrons, savent pas vivre, ils nous respectent pas. On est traité comme du monde niaisieux."

#### Carrière

"Eh! J'en vois pas "pantoutte" de carrière "icitte"!"

#### Ambiance

"On est deux "gangs" séparées. Il y a ben du monde qui vont parler des autres. Ils vont les: les "têteux, salir."

"Moi je fais partie d'aucune "gang". Les deux c'est de la "marde"."

#### Direction

"Joe vient à la "shop" en bedaine, il est tout le temps en boisson. Il sacrait tout le temps après nous autres. Il nous donne de la merde pour rien: il nous traite de niaisieux. Il n'a pas de respect pour le monde "icitte". On peut pas manquer une journée même si on a des enfants malades. Quand on a des

téléphones urgents, ils nous les passent même pas. Ils écoutent sur les lignes à part de ça. C'est du monde qui savent pas vivre. On est comme des chiens avec des laisses. Jacques, lui, il n'est pas capable de faire une paie comme du monde. C'en est un autre qui n'a pas de respect pour personne."

### Syndicat

"C'est bon et c'est pas bon. Il est là pour te protéger mais d'un autre côté ça amène le trouble pour la compagnie: les patrons n'aiment pas ça pour que le monde travaille toujours au salaire minimum. Je sais qu'il faut qu'elle: l'union, soit là, mais parfois c'est exagéré: des griefs pour rien. L'arrivée de l'union n'a pas changé grand chose, on va toujours être derrière les autres: plus bas salaires par rapport avec autres compagnies."

### Contremaîtres

Marc:

"C'en est un autre qui est pas mal niaiseux sur les bords. Lui non plus n'a pas de respect. C'en est un pour rire de nous autres. Ils sont complètement "toutte" pareils. Ils ont pas de coeur: ils ne sont pas humains."

Rita:

"C'en est une autre qui nous "garoché" tout le temps. Elle nous fait travailler sur deux "jobs" à la fois. On n'a pas le droit de tomber malade. Une fois j'ai eu un accident de "char", quand je lui ai dit que j'étais à l'hôpital, elle était en "criss". On est des êtres humains après "toutte", "Ostie!"

Mario:

"Il travaille pas, il a tout le temps un café à la bouche. C'est Alexandre qui fait son travail. Il "check" pour passer tout le temps au bureau et te faire une mauvaise réputation. Quand il te montre une "job", il te la montre de l'envers."

### Bon contremaître

"-C'est celui qui se fait aimer par les employés, pas tout le temps à nous poignarder. Il me semble que t'es là pour te faire aimer et non se haïr.

- Avoir le respect pour les autres."



Mauvais contremaître

"A l'envers de ça si t'aimes mieux."

Bon employé

"Fait son ouvrage, dit pas un mot, s'occupe de ses affaires, fait son possible."

Mauvais employé

"-Il traîne la patte  
- Quelqu'un qui sort pas de production. Il sort de la "scrap" de temps en temps."

Loisirs

"Présentement, j'en ai pas. J'essaye d'oublier "icitte"."

Meilleur souvenir

"J'en ai pas ben ben. Je peux pas garder un souvenir avec une compagnie de même. Le seul souvenir, on pourrait dire que c'est une "gang" de fous: des gens qui ne respectent personne."

Mauvais souvenir

"Fais un résumé sur ce que je viens de te dire." .

Meilleur poste

"Ils sont pas mal "toutte" pareils, "icitte"!"

Mauvais poste

"Le chapeau, je le trouve plate."

### Santé, sécurité au travail

"La vraie "bullshit": c'est trop sale, pas de châssis pour respirer comme du monde. Quand quelqu'un se fait mal c'est pas eux autres qui s'en vont à l'hôpital avec, il t'envoie c'est "toutte"."

### Adjectif sur la compagnie

"C'est la misère. C'est toujours "garocher" sur un bord puis l'autre. C'est pas payant."

### Philosophie de la compagnie

"Faire de l'argent pis pas payer le monde."

### Entrevue ou questionnaire

"Ca a plus d'allure qu'un questionnaire. Tu demandes au monde ce qu'il ressent. Ca fait du bien de parler, de se défouler, de dire ce qu'on pense. Il faut que le monde sache c'est quoi la vie dans une "shop"."

(En abordant ce dernier thème, Mario, toujours aux aguets, est venu me voir pour me demander à quelle heure j'allais partir).

### Réflexions personnelles

- Les membres de la direction n'ont pas cessé de me demander jusqu'à quand allait durer cette enquête. J'avais décidé cette journée-là de faire deux entrevues le jour et deux durant le soir
- Lors de cette journée, les membres de la direction (président, vice-président, contremaître...) étaient souvent présents dans l'usine. Ceci s'explique peut-être par le fait que j'étais en contact avec les personnes indésirables de la compagnie. Pour déarmorcer cette situation, j'ai pris contact aussi avec une

personne à laquelle on m'avait référé au début ("homme-clé") et qui s'est avérée être le contraire de ce qu'ils pensaient! Je ne sais vraiment pas comment respecter la confidentialité à laquelle tienne tant les employés, tous, sans exception.)

#### Journée du 18-03-86

Entretien XII: Ramona: - 25 ans  
 - A la compagnie depuis plus de 5 ans  
 - Employée d'usine

Son travail consiste à faire des fonds de plateaux ("embossing"). (Voir la description de Guylaine.)

#### Travail

"Embossing", c'est la "job" la plus plate. Tu travailles toute seule, toujours la même chose. Les "dollées" tu changes avec l'autre fille chaque demie heure. Pour moi, le plus important c'est le salaire au bout de la semaine.

Il n'y a pas personne appréciée "icitte". Même si tu sors de la production et de la qualité, ils te disent rien, t'es pas appréciée. Si la commande presse, le produit qu'il soit n'importe comment il l'envoie pareil.

En été, ils font rentrer du monde qui produit plus vite que nous, mais c'est pas la même qualité."

#### Carrière

"Ne plus être "icitte" dans une "couple" d'années. Si c'est possible que ça soit pas trop long."

### Ambiance

"Ca a été déjà mieux avant. (Elle parle au moment où les femmes étaient en tête du syndicat.) Aujourd'hui les gars en veulent aux femmes. Les "boss" achètent les gars. C'est sûr que ceux qui n'ont pas d'augmentation se lamentent. Cette "gang" de "têteux", ils ont peur de parler parce qu'ils risquent de perdre leur augmentaion. En parlant pas ils se font pas "achaler". Regarde, toi, tu t'es fait suivre tout le temps que tu étais là."

### Direction

"Aucun moyen de discuter avec cet homme (Joe). Il veut jamais rien savoir de nous autres. C'est un homme qui veut du respect pour lui mais il le rend pas aux autres. Avant il traitait le monde de niaiseux.

Une chose est sûre, c'est insultant de se faire dire ça devant le monde. Son fils tu peux jaser avec, il t'écoute. Il n'est pas toujours du même avis que nous autres mais il prend le temps de nous écouter.

Jacques, lui, comme comptable, moi j'engagerais jamais ça. On a toujours des erreurs sur nos paies: des erreurs toujours à leur faveur. Tu lui dis qu'il y a une erreur, il t'ostine (c'est toi qui a tort). Les autres je les connais pas."

(Ramona levait souvent sa tête pour voir l'heure. Elle m'a dit: "Heureusement que tu es là, le temps passe plus vite".)

### Syndicat

"D'après moi, l'union c'est bon. Les employés ne comprennent pas que l'union c'est nous: c'est toi qui es obligé de te défendre. On s'est battu pour avoir ce qu'on a eu, là on est en train de tout perdre à cause de quelques uns: les "têteux". Avant l'union, on avait des salaires minimum, pas de vacances. Là où je travaillais quand j'étais "slaquée, on t'appréciait: l'employé était respecté. Tu avais au moins une salle à diner respectable.

Dès qu'ils nous augmentent les salaires, 20 cents par année, ils augmentent le prix du café, chocolat et cigarette dans la "shop"! On peut rien laisser ici, il n'y a pas de casiers. On est ben beau, ben "smatt" mais tu vas pas te laisser voler. Si les employés se tiendraient ensemble, on aurait plus."

### Contremaitres

Marc:

"Marc est contremaitre mais il faut le dire vite. Il marche

surtout sur les ordres de Rita. Si Marc est contremaître seul, je suis sûre que ça va ben aller: il va te changer de "job" quand t'es fatigué..."

Rita:

"Il y a des journées, elle est comme son frère (Joe). Elle ne veut rien savoir. Depuis qu'on a rentré l'union, elle s'est bien améliorée. Elle te demande d'entraîner une nouvelle fille puis elle vient te dire que c'est pas correct."

Mario:

"Tu veux savoir ma façon de penser: je lui donnerais un "ticket" pour s'en aller chez-lui. Ca me dérange pas qu'il soit étranger mais lui quand il est rentré, il ne savait rien faire, aujourd'hui il est rendu presque "boss". Si au moins il travaillait: il cherche toujours quelqu'un pour faire son ouvrage."

#### Bon contremaître

"-Quelqu'un qui a une façon de parler aux gens: il peut te donner un ordre sans que ça paraisse, "Est-ce que tu peux"...sans se mettre à genoux.

- Il faudrait pas en avoir deux: chacun va te dire de faire une chose.

- Ca serait quelqu'un qui admet ses torts quand il a tort."

#### Mauvais contremaître

"Comme Marc c'est à lui de donner les ordres. Il n'est pas obligé de passer par elle."

(J'ai remarqué ce phénomène quand je partais au bureau de temps en temps. Marc demandait toujours l'avis de Rita avant de changer de poste une fille.)

#### Bon employé

"-C'est quelqu'un sur qui tu peux te fier.

- Quelqu'un qui ne manque pas à toutes les semaines pour rien."

Mauvais employé

- "-Quelqu'un qui n'arrive jamais à l'heure
- Quelqu'un qui manque quand ça lui tente
- Quelqu'un pour qui l'ouvrage n'est pas important."

Loisirs

"Ski alpin, lecture, planche à voile, peinture."

Meilleur souvenir

"Quand qu'ils m'ont appelé. J'étais contente, je cherchais une "job"."

Mauvais souvenir

"D'être encore "icitte" après plus de 5 ans de travail."

Santé, sécurité au travail

"Il n'y en pas. Tu trouves ça sécuritaire des morceaux de ciment qui te tombent sur la tête?"

(Cette journée-là, l'eau coulait d'un peu partout et il y avait des morceaux de ciment qui tombaient du plafond. C'est Steven qui est monté voir ce qui se passait, on lui a demandé de réparer ça mais il était incapable. Il a fallu attendre quatre ou cinq jours pour changer le toit qui était sur le point de s'écrouler.)

"Tu regardes rien que l'air qu'on a "icitte": la poussière, en été, c'est encore ben pire."

Meilleur poste

"Moi, je trouve qu'il y en a pas. Même si c'est difficile ou

moins difficile, pour les salaires qu'on gagne il n'y en a pas."

#### Mauvais poste

"Ce que je fais ("embossing"), c'est plate, c'est long. Pour t'expliquer ça il faudrait que tu le fasses toute une journée."

(L'employé(e) en charge de ce poste compte les heures à longueur de journée, car le travail est très ennuyant (ramasser les fonds de plateaux et les ordonner dans une boîte). L'employé(e) doit rester en face de la machine. Pour aller aux toilettes, elle est obligée d'arrêter sa machine: la vitesse de cette machine est d'environ 35 fonds de plateaux par minute.)

#### Homme-clé

"C'est une personne sur qui tu peux compter n'importe quand. Dans la "shop", pour moi il n'y a que Maria: elle sait se défendre (elle est la seule qui est capable de défendre les intérêts des employés)."

#### Adjectif sur la compagnie

"Passable, il faut être réaliste, il y a pire et il y a mieux. Mais nous on est plus proche des pires."

#### Philosophie de la compagnie

"Faire de l'argent, sans donner rien et sans améliorer rien: espace, propreté, sécurité, santé... Il n'y a pas seulement les salaires, on n'a pas d'assurances, pas de journée de congé, rien, aucun avantage!"

#### Entrevue ou questionnaire

"Le questionnaire aurait été dans les vidanges. Pourquoi je vais remplir un papier quand la personne est à l'autre bout? Qu'est-ce

qu'elle va savoir de ma vie si je lui parle de ce que je fais? Toi au moins tu as remarqué de tes propres yeux que l'autre te suivait, il voulait pas que tu jases avec nous..."

### Réflexions personnelles

- Les deux personnes que j'ai rencontrées à la fin de mon séjour m'avaient dit lors d'un diner à la cantine, qu'elles avaient hâte que leur tour arrive

- Une chose est certaine, nous n'avons pas eu le temps d'épuiser les thèmes à notre guise car cela nous aurait demandé trois journées d'entretien chose à laquelle il ne faudrait même pas songer avec la direction en place. Ceci s'explique par le fait que je sois très contrôlé par la direction. Je ne pouvais pas circuler librement, je ne pouvais rester le temps que je voulais avec la même personne (surtout un "mouton noir") car ceci risquait de lui causer des problèmes (l'envoyer travailler sur une machine qu'il n'aime pas ou même encore trouver un moyen pour le congédier). Ceci m'a été dit par un employé d'usine qui avait trop peur de perdre sa place.

- Les employés ont attiré mon attention sur les salaires affichés sur le babillard. Ils m'ont dit: "Ne te fies pas à ça, on sait que les "têteux" ont des salaires supérieurs." Je me suis rendu compte de ce phénomène lors de mon entrevue avec Mario: quand je lui ai demandé son salaire, il ne le savait pas exactement.



## CHAPITRE V

## LES DONNÉES DE L'ENTREPRISE CASCADES.

(Rapport du séjour octobre 1985 à novembre 1986.)

1. Avant-propos et avertissements

Les données recueillies dans cette partie concernent l'entreprise Cascades située un peu partout au Québec, Etats-Unis et en France. Notre prise de données est limitée à cinq filiales de Cascades dont quatre à Kingsey Falls et une à Louiseville.

L'accueil fut très chaleureux tant au niveau de la direction qu'au niveau des employés. Nous avons eu, durant nos cinq séjours d'une durée de vingt jours intensifs chacun, "carte blanche" dans toutes activités que nous avons entrepris. Nous ne présenterons dans cette partie qu'une dizaine d'entrevues parmi 120 que j'ai pu recueillir durant mes séjours. Le choix de la présentation des données s'établit comme suit:

- quatre membres de la direction: un président, un gérant, un contremaître et une secrétaire.
- trois employés de sexe féminin
- trois employés de sexe masculin

2. Présentation de l'entreprise: historique, taille et chiffre d'affaires.i) Historique

L'historique des entreprises Cascades que nous vous

présentons ici a été tiré du "petit livre" écrit par la femme du président de la compagnie, France Lemaire, lors du vingtième anniversaire de Cascades. (Cascades Inc.: 1964-1984).

Les origines de la compagnie remontent aux années cinquante, alors que Antonio Lemaire (père des frères Lemaire), un entrepreneur de Drummondville, y faisait la cueillette des ordures ménagères et industrielles. En 1957, Antonio Lemaire crût qu'il était temps de doter son entreprise d'un nom pouvant mieux l'identifier. C'est ainsi que fut créé Drummond Pulp and Fiber Enrg. (à Drummondville). Une année plus tard (1958), Bernard (le président actuel de la compagnie) s'est senti obligé de quitter ses études (quatre années en génie civil) pour aider son père.

En 1962, Laurent, le second fils d'Antonio Lemaire, est venu se joindre à l'équipe (muni d'un diplôme en administration). En 1963, Drummond Pulp offrit de réouvrir un vieux moulin à papier qui appartenait à l'époque à l'Union régionale des Caisses Populaires Desjardins de Trois-Rivières et qui était située à Kingsey Falls.

Grâce au dévouement et au dynamisme qu'a pu transmettre Bernard aux 25 employés de l'époque, une nouvelle compagnie est formée en 1964 sous le nom de Papier Cascades Paper Inc.. En 1967, un troisième frère, Alain, après quelques années d'étude à l'Institut de papeterie de Trois-Rivières, vient s'ajouter à l'équipe. En 1972, le géant de l'amiante Johns-Manville Corporation s'associe avec Cascades pour l'ouverture de Papier Kingsey Falls Inc.. En 1974, les Lemaire se portent acquéreurs

d'une compagnie de fabrication de boîtes de carton déjà en activité à Victoriaville. Cette entreprise est rebaptisée les emballages Cascades Inc.. Durant cette même année, avec la collaboration financière de la Société de développement industriel du Québec de Rexfor, de la Société d'investissement Desjardins et de la population de Cabano et de la région, Papier Cascades s'engagea dans la construction et la mise en marche de la cartonnerie de Papier Cascades Cabano Inc.. En 1976, Antonio Lemaire, désirant prendre sa retraite, céda Drummond Pulp and Fiber Enrg. à ses fils. Ces derniers changèrent la raison sociale pour Récupération Cascades Inc.. En 1977, les frères Lemaire décidèrent de s'associer cette fois-ci avec la compagnie Wyant Limitée pour la construction d'une autre usine: Les Industries Cascades Limitée (cette dernière fabrique des papiers essuie-tout et des papiers hygiéniques).

En 1979, Papier Cascades accepte un contrat de gestion pour une période de cinq ans chez Lupel SNA Inc., propriété du gouvernement provincial (au Cap de la Madeleine). En 1980, Cascades fait l'acquisition d'une nouvelle filiale: la compagnie Gypse du Canada Limitée à Louiseville devint les matériaux Cascades Inc. (plaques isolantes). En 1981, une nouvelle entreprise voyait le jour: Indusfoam Canada Inc. (fabrication de feuilles de polyéthylène). En 1982, Papier Cascades devint Cascades Inc.. En décembre 1982, la commission des valeurs mobilières du Québec autorisa Cascades Inc. à lancer sur le marché de la bourse de Montréal un million d'actions d'une valeur de 5\$

chacune. Cette injection de capitaux permettra à Cascades de réaliser de nouveaux projets:

- En 1983, Cascades devint actionnaire majoritaire de la compagnie Les innovations Réal Lemaire Inc. (secteur emballage).
- Durant cette même année, Air Cascades Inc. est constitué en corporation.
- Toujours en 1983, les frères Lemaire devinrent actionnaires d'une petite compagnie à Saint-Célestin, Terplant Inc. (terre en vrac et de la terre ensachée, etc...).
- Toujours en 1983, la compagnie qui était sous le contrôle de Domtar devint Cascades East-Angus Inc.
- En 1984, la division plastique qui existait depuis 1972 est devenue autonome depuis le 1er janvier 1984 sous les nom et raison sociale de Plastiques Cascades 1983 Inc.
- En 1984, une cartonnerie à Jonquière, achetée de la compagnie Price Limitée est devenue Cascades Jonquière Inc.
- Durant la même année, Cascades P.S.H. Inc. fut créé en participation 50-50 avec la compagnie française Beghinsay.
- Toujours en 1984, une usine de désencrage de papier est née à Breakville sous le nom de Désencrage Cascades Inc.
- Enfin, durant cette même année, un centre de recherche et développement est créé à Kingsey Falls: R & D Cascades Inc.

Les années 85 et 86 furent marquées également par de nouvelles acquisitions notamment en France. De peur de manquer de

ANNEES	# D'EMPLOYES	MONTANT DES VENTES *
1964-65	25 et 27	370,000\$
1965-66	28	565,000\$
1966-67	36	720,000\$
1967-68	39	915,000\$
1968-69	43	965,000\$
1970	-	1,000,000\$
1977	-	9,400,000\$
1980	530	20,000,000\$
1984	+1000	175,000,000\$
1985	+1500	260,000,000\$
1986		340,000,000\$

\* Les chiffres sont arrondis

iii) L'entreprise Cascades: schéma rapide d'organisation et de fonctionnement.

Dans cette partie, nous ne traiterons que des cinq filiales où nous avons mené notre enquête. Nous nous contenterons d'énumérer chaque division pour éviter de dévoiler le nom de chacune d'elle.

précisions au niveau des dates d'acquisition et de la participation de Cascades nous aimerions seulement vous présenter le nombre des nouvelles compagnies acquises et leurs sites géographiques:

- Trois compagnies ont été acquises en France (La Rochette,...; et Grenoble)
- Deux compagnies aux Etats-Unis: Caroline du Nord et dernièrement dans l'Etat de New York à Niagara.
- Deux compagnies au Québec: Port Cartier et Joliette.

Et la liste continue .... avec possibilités de s'introduire sur le marché italien et espagnol.

ii) Taille et chiffre d'affaires

Dans cette partie, nous nous contenterons de vous présenter un tableau récapitulatif du nombre d'employés et du chiffre d'affaires de Cascades. Il est à noter que nous ne présenterons que des chiffres approximatifs pour les deux dernières années.

a) Sur le plan technique

- Division 1: Cette division est constituée de six grandes subdivisions:

. Le tritrateur ("pulper"): qui transforme le papier en pâte

. Tamis et épaisseur: formation du papier Kraft

. Séchoirs: pour sécher la feuille

. Enrouleuse: le papier est d'abord enroulé automatiquement (même s'il y a des défauts)

. Bobinoir: il sert dans un premier temps à éliminer toutes les parties où il y a un défaut et par la suite il embobine des rouleaux de différentes grandeurs

. Expédition: deux personnes s'occupent de ce département (charger, décharger, entreposer,...)

- Division 2: Cette division est constituée de deux départements:

. Le premier s'occupe de la production du papier essuie-tout

. Le second s'occupe de la production du papier hygiénique

Il est à noter que le principe de production est le même que celui de la division 1. La seule différence réside au niveau du matériel. Ce dernier est plus moderne. Donc, nous retrouvons les mêmes éléments: tritrateur, tamis et épaisseur, séchoir, enrouleuse,

bobinoir et expédition.

- Division 3: Cette division est constituée de sept grandes subdivisions:

. Lamineuse: cette machine sert à laminier les plaques d'amiante

. Déchiqueteuse: elle sert à broyer tous les rebus envoyés par toutes les machines

. Transformation des rouleaux: cette machine transforme le rouleau en papier carré, rond, ovale, etc...

. Imprimerie: dans un premier temps, le papier Kraft est imprimé puis il est tranché selon le format désiré

. Guillotine: une personne s'occupe de tailler les coins des feuilles déjà transformées et aussi de faire différentes grandeurs

. Machine à tampon: cette machine sert à faire des tampons de viande et poulet que l'on retrouve dans les supermarchés

. Expédition: charger, décharger et entreposer la marchandise

- Division 4: Cette division est constituée de cinq grandes subdivisions:

. Deux extracteurs: ce sont des machines qui transforment la matière première en rouleaux de styromousse

. Contenants: plusieurs machines transforment les rouleaux (de styromousse) en contenants, assiettes de



différentes grandeurs

. Plateaux d'oeufs: deux sections font des plateaux d'oeufs de différentes grandeurs

. Imprimerie: l'imprimerie est utilisée seulement pour les plateaux d'oeufs (on retrouve les différentes marques des supermarchés: Métro-Richelieu, IGA,...)

. Expédition: charger, décharger et entreposer

- Division 5: Cette division est constituée de sept subdivisions:

. Tambour écorceur: il sert à déchiqueter le bois afin de le transformer en copeaux

. Raffineur: les copeaux deviennent une sorte de pâte à laquelle on rajoute du lin, de la farine... pour la rendre plus consistante

. Presse: la pâte se transforme en une planche qui passe par un tamis et qui est pressée et coupée

. Séchoir: il est composé de 12 étages. La durée moyenne pour que la planche soit séchée est d'environ 75 minutes

. Scie: une fois que les planches sont séchées, elles sont sciées selon le format désiré

. Lamineuse: cette machine permet de coller une planche sur l'autre avec de l'asphalte

. Expédition: charger, décharger et entreposer

b) Sur le plan organisationnel

Nous aimerions attirer l'attention sur la façon de gérer du groupe Cascades.

Chaque division ou unité de Cascades est gérée de façon indépendante. Selon les dirigeants, chaque unité est une PME (autonomie à tous les niveaux). Par contre, selon la théorie, Cascades ne peut être considérée comme un ensemble de PME vu que les décisions stratégiques (surtout financières) sont prises par les frères Lemaire et d'autres membres qui siègent à la direction générale.

D'après notre constat, il s'agit d'un fonctionnement non hiérarchisé. Les directives et plans de production sont préparés par chaque division en question. Même au niveau de l'achat du matériel, la dernière décision revient au gérant du plan. Il est à noter également que, dans la majorité des filiales visitées, les employés savent d'avance (travail stable) ce qu'ils ont à faire à l'exception des employés qui travaillent sur les bobinoir, scie, lamineuse et imprimeuse. Ces derniers peuvent avoir différentes mesures à faire durant la même journée. Ce travail oblige les employés concernés à changer le matériel (plaques, couteaux,...) au besoin.

c) Sur le plan de l'administration du personnel

Une entente mutuelle (pour le cas de quatre divisions) et une convention collective (pour le cas d'une seule division) régissent la gestion des ressources humaines. L'ensemble du

groupe Cascades (au Québec) se réfère au bureau du personnel du siège social. On retrouve deux catégories d'employés:

- Les permanents: ils ont droit à tous les avantages qu'offre la compagnie (partage du profit, financement des actions ... nous présentons une liste de tous les avantages en annexe).

- Les temporaires: toute personne de seize ans et plus travaillant sur appel (selon les besoins de la compagnie). Ces employés se conforment aux règlements généraux et ne possèdent que quelques avantages: financement des actions, congés,...)

L'employé temporaire débute le premier mois avec un salaire de 9.00\$ l'heure et arrive à obtenir le taux de base (11.00\$ et plus) à partir du quatrième mois. L'écart de salaire entre permanent et temporaire n'existe plus à partir du quatrième mois.

d) Remarques

Concernant les "breaks", chaque employé (dans l'ensemble des divisions) prend sa pause-café quand il le désire. Il n'y a ni cloche, ni sirène pour lui indiquer l'heure de son repos. Cependant, nous avons noté que, dans une des filiales (celle où le syndicat est présent), les personnes qui ne travaillent pas avec les chiffres (c'est à dire qui travaillent de 8h00 à 17h00: machiniste, expédition ...) prennent deux breaks par jour: à 10h00 et à 15h00 (il est à

noter qu'il n'y a pas de cloche). Concernant ces mêmes personnes, l'heure du diner (entre 12h00 et 13h00) est utilisée et ne sera pas comptabilisé dans leur salaire. En ce qui a trait à la majorité des employés, l'heure du diner et /ou souper est prise à tour de rôle et l'employé sera rémunéré pour cette dernière.

Seule une entreprise (parmi les cinq) où les employés poinçonnent leur carte.

Notons enfin que dans l'ensemble des divisions, la "passation" de poste se fait 15 à 30 minutes avant l'heure prévue, tout en laissant les lieux très très propres.

Ce ne sont là que quelques éléments "pré-analytiques" que nous avons voulu vous présenter vu que nous ne présenterons que quelques entrevues.

Nous aimerions vous présenter de plus amples informations concernant les données qui vous seront présentées dans la partie qui suit. Concernant les trois employées de sexe féminin: elles représenteront une seule division (la seule parmi celles que nous avons visitées qui employait des personnes de sexe féminin). Pour être plus réaliste, nous vous présenterons un employé de sexe masculin de chacune des quatre divisions. Nous nous retrouverons donc avec douze entrevues.

iv) Le séjour et les données recueillies

Journée du 25-04-86:

Entrevue avec Bernard Lemaire: Président de Cascades

HISTOIRE DE CASCADES:

"J'étais une personne qui aimait le défi, j'ai pas fini mon cours d'ingénieur civil ... je me suis lancé en affaires avec mon père au départ ... les occasions se sont présentées de reprendre ici une usine qui était fermée. J'avais des problèmes majeurs ici ... c'était la faillite ou s'en sortir ... Il y avait ici des gens qui avaient 40 ans d'expérience et eux avaient une idée de faire du papier d'une manière ... c'était pas possible de vendre ce produit-là ... Alors j'ai dû apprendre à faire du papier et ... de changer les habitudes du vieux personnel, c'était pas facile! mais il y avait des groupes de jeunes qui voulaient travailler. Eux étaient prêts à me suivre. Moi, j'étais un gars humain, près des gens, alors ils ont vu que c'était leur emploi, leur futur qui était là aux jeunes. Puis, ils ont travaillé avec moi, pris confiance. Je pense que je leur ai donné confiance. Je pense que je ne les ai jamais leurrés: je leur disais quand ça allait mal puis j'étais assez enthousiaste, j'essayais de les enthousiasmer devant les petits succès qu'on avait. C'est comme ça que j'ai pu développer cet esprit d'appartenance qu'on avait tous ensemble dans l'entreprise".

La philosophie de gestion, la "mentalité Cascades".

"On essaie autant que possible de recruter des jeunes cadres directement de l'Université pour leur inculquer la mentalité Cascades, avant qu'ils soient déformés ailleurs."

L'initiative.

"La philosophie Cascades, c'est difficile à décrire, c'est la latitude que tu peux laisser aux gens ... Il faut que les employés prennent des décisions. Si c'est un "prudent", il ne sera pas apprécié, il faut avoir de l'initiative..."

"Je ne veux pas avoir de description de tâche,

d'organigramme. Je ne veux pas de structure toute faite d'avance."

#### L'informel.

"C'est comme les titres, on n'en a pas de titre. Prouve-moi que des gens qui travaillent pour toi te respectent, que tu peux avoir de l'autorité sur eux, ta compétence ... Mais tu ne prendras pas d'autorité par ton titre..."

"Ce qui est important, c'est d'avoir une bonne comptabilité, de connaître les bons chiffres, connaître son entreprise comme il faut et avoir des gens intéressés à te la montrer et à la conduire..."

#### L'autonomie.

"L'autonomie, c'est de pas passer par Pierre ou Paul pour faire quelque chose ... souvent il y a des décisions qui sont prises, je ne le sais même pas et je ne suis pas vexé parce que je suis le président..."

"Si on veut que ça progresse et que ça fonctionne vraiment, on allège les mécanismes..."

"Mais il faut que ce soit des gens décidés, en qui on a confiance. Il faut bien choisir nos cadres parce que dans un tel système basé sur la confiance, on peut se faire jouer."

#### L'ouverture.

"Ici, on en reçoit du monde et le monde n'a pas peur de venir nous parler. C'est ouvert, il n'y a pas de gardien, de barrière."

"Quand ils viennent me voir, je peux pas répondre à tout mais s'ils ont des problèmes personnels, ils savent qu'ils vont recevoir un petit mot d'encouragement..."

#### L'avenir.

"C'est vrai que la "philosophie Cascades" risque de se diluer un peu avec l'expansion, dans les nouvelles usines qu'on acquiert mais ici, ça va demeurer l'école par laquelle passeront tous ces nouveaux cadres..."

### L'actionnariat.

"On avait notre partage au profit qui était, mais d'être actionnaire en plus à la Bourse, à la vue du public, ça fait une moyenne fierté aux employés. C'est un atout..."

### La gestion directe.

"C'est clair que je ne peux plus être présent partout, travailler avec eux, mais je pense que je peux remplacer ça par la fierté qu'ils ont de voir que ça réussit leur Cascades. J'aurais pu les capter, les "nurser" puis rester ici avec la petite compagnie mais ils auraient pris ça pour du paternalisme. Ils sont capables de faire ces choses par eux-mêmes. Par exemple, il y a eu un chiffre qui a pris l'initiative d'aller dans une nouvelle usine qu'on a achetée à Joliette pour rencontrer les employés, parler avec eux, leur expliquer comment ça va à Cascades ... je n'aurais pas pu faire mieux pour "vendre" Cascades, que les employés de l'équipe s'en aillent là sans qu'on leur demande, juste par fierté ... La compagnie adoptait d'autres petits en quelque sorte. Ça n'a pas de prix ça."

"De temps en temps, je fais des tournées mais ce n'est pas régulier, ce n'est pas structuré."

"Les dirigeants vont où les employés écoutent leur problèmes, leur disent tout ce qui se passe. Ce qui fait que les gars ont confiance, c'est qu'ils savent qu'on leur dit tout même s'ils ne comprennent pas toujours."

### Le syndicat

"Ce n'est pas mauvais à condition qu'ils n'essaient pas de passer des idéologies. À condition que les employés ne soient pas manoeuvrés. Mais les employés ont le droit de se défendre contre les abus."

### Les femmes cadres

"On est pour les femmes, on a des femmes cadres et ça fonctionne à condition que l'on puisse s'adapter. C'est pas facile d'engager une femme, quand c'est une petite entreprise, sur des postes-clé. Elles sont parties 4, 5 ou 6 mois enceintes. Mais avec une plus grosse industrie, t'es capable de t'adapter..."

### Le temps partagé.

"Ca sera peut-être ça la solution, ça coûte pas plus cher à la compagnie et ça fait le bien de l'employé. Mais à condition que ce soit pas toujours demander, demander."

### La sécurité d'emploi.

"Je vais toujours faire mon possible pour protéger les employés. C'est une de mes préoccupations avec l'évolution technique. Il faut être prêt à se lancer dans d'autres domaines de sorte que si un produit arrête, qu'il y ait d'autres issues, qu'on se lance dans d'autres produits pour pouvoir garder leur sécurité d'emploi."

### Les mises à pied.

"Ca nous arrive mais je n'aime pas ça. On ne touche pas aux permanents, seulement aux temporaires. On les transfère, on fait quelque chose mais on essaie de les garder à l'ouvrage. On va sacrifier les profits pour garder les emplois."

### Le partage des profits.

"Les ouvriers travaillent tellement dur. On les payait pas cher dans ce temps-là. Pour garder leur motivation, je me suis dit qu'on devait leur en donner une partie, qu'on devait partager avec eux. Ca a commencé pour la Noël, j'ai pensé qu'il fallait donner quelque chose. Je n'ai jamais vraiment regardé dans les livres. J'ai fait ça naturellement ... J'ai toujours été généreux, je suis pas un avare, je veux pas garder pour moi tout ... Ca me fait plaisir de partager; on s'aperçoit que quand on partage, on en retire plus après, à long terme."

"Je n'ai jamais caché les profits. Au contraire, j'en étais content et je le disais à tout le monde."

"C'est un partage simple, pas lié à une performance. Un pourcentage du profit est distribué aux employés horaires et on divise par le nombre de salaires gagnés total proportionnellement au salaire gagné en montant. Si le gars a gagné plus durant l'année, il va recevoir plus."

"On partage à peu près 10% du cash flow. Si tu fais 100 piastres, tu donnes 10 piastres. C'est pas gros ça. Parfois tu vas donner tout ton profit net mais ça ne fait rien, tu as fait ton cash flow. Et puis ça va te revenir parce que l'employé va t'aider, va participer. C'est vrai que tout le monde (parmi les hommes d'affaires) n'est pas prêt à partager les profits, c'est un



manque de confiance, c'est parce qu'ils ne pensent rien qu'à eux égoïstement. S'ils le faisaient, ils verraient combien ça rapporte à long terme."

"Oui, ça peut devenir un acquis pour les employés. Quand les profits baissent, ils posent des questions, ils ne sont pas contents. Ça fait des pressions sur le management, tout le monde a sa pression parce que le partage des profits concerne tous."

### Le partage en général.

#### Activités extraprofessionnelles

"On partage les fêtes. J'ai laissé un jour un meeting à Québec de la Banque Nationale pour être avec les employés à l'occasion d'une fête. je calculais que c'était bien plus important d'être avec eux et j'ai eu du plaisir avec eux et ce n'est pas une façade. On partage aussi les sports ensemble. On participe à toutes sortes de choses. Ceci crée une camaraderie. C'est important de créer cette atmosphère-là."

"On partage des souvenirs, on rit bien de tout ça, on se connaît mieux, on partage des choses, complètement en dehors du travail et c'est important. Hier soir à 3h00 du matin, j'étais encore en train de danser avec mes employés et j'avais du plaisir; c'était agréable et je sentais quels employés étaient amicaux, il n'y avait pas de gêne, ils viennent te parler. Le matin au travail, on est tous fatigués mais on travaille quand même. On est tous pareils. C'est ce qui fait l'union. Tu aurais beau faire un grand discours, tu n'aurais pas ce résultat-là."

"D'autre part, ce genre d'expériences que nous partageons me permet de connaître les nouveaux et leur faire découvrir les liens d'amitié qu'il y a entre nous."

#### Information.

"On partage l'information, tout le monde a le droit de savoir tout. Les portes, je veux qu'elles soient ouvertes. Tout le monde doit pouvoir tout voir, rentrer ... Il n'y a rien à cacher."

#### Concours.

"On leur fait tirer des voyages en Europe, pourquoi pas des vacances en Floride. On leur a fait faire des tours en hélicoptère. On leur fait partager tout ce qu'on partage et ça fait un effet d'entraînement ... Ce n'est pas une perte, on en retire du profit."

### Le patron.

"Il ne faut pas qu'il y ait un mythe du patron. Il faut que l'employé s'aperçoive que le patron a des défauts comme les autres, des faiblesses, des problèmes comme lui, qu'au fond il est comme lui. Et c'est ainsi qu'il l'accepte plus facilement. Il faut que l'employé sente que tu es avec lui, que tu n'as pas quelque chose de spécial."

"Pas de supériorité..."

### Les contremaitres.

"Je connais des patrons que j'appelle des "crisseurs", ils sont toujours "en criss" après leurs employés; "c'est des "criss" de pas bons, des criss de...". Un contremaitre qui est comme ça, c'est pas possible, ça reste pas ici. Si un contremaitre fait faire à un employé ce qu'il n'aime pas, il aura là son plus mauvais employé. Par contre, s'il lui fait faire ce qu'il aime, il va devenir son meilleur employé."

"On respecte la personne."

### Le middle management.

"C'est avec eux qu'on a le plus de misère. Ils sont changeables ... Quand on achète une compagnie, c'est lui qu'on est pas capables de changer. Mais la base qui est là va monter et les remplacer."

### Le bon manager.

"Une certaine discipline mais humaine, flexible. Etre humain, c'est comprendre pourquoi l'employé te demande quelque chose, lui montrer qu'est-ce qui l'amène à cette situation, ne pas lui donner un non catégorique."

### Le bon employé

"Assidu, qui a de la bonne volonté, qui n'essaye pas de détruire, qui est positif, qui n'a peut-être pas tous les talents mais qui veut ... Il s'agit de lui trouver un bon créneau. T'as besoin d'avoir toutes sortes d'employés pour faire une bonne entreprise. Il faut que ton monde ouvrier soit semblable au monde dans lequel on vit..."

"C'est celui qui parle franchement."

### Le climat.

#### La franchise.

"Je dis toujours aux cadres: "Que je ne vous voie pas conter des menteries aux employés. Si vous n'êtes pas capables de répondre, ne répondez pas." Ca prend dix ans à gagner la confiance de quelqu'un et une minute pour la perdre!"

"Par exemple, on n'a jamais fait le geste de vendre une entreprise, les gars ont confiance qu'on va rester là. J'aurais l'impression de trahir les employés si je vendais ou si je faisais quelque chose de pas correct!"

"Je suis heureux de travailler et d'avoir du succès. Mais l'argent m'intéresse dans la mesure où c'est mon gagne-pain mais après ça ce qui est important c'est l'ampleur que prend la compagnie, la fierté que les employés tirent de la compagnie. J'essaie de transmettre mon orgueil aux employés."

#### Le choix des cadres.

"L'honnêteté, c'est la franchise. Le flair, tu l'as naturellement. Ca ne sera pas long pour savoir s'ils marchent honnêtement. Si quelqu'un essaye de "by passer" un système rigide, bien rodé, on ne s'aperçoit de rien. Mais notre système est flexible, on peut passer à l'usine à l'improviste."

"La philosophie de base de Cascades c'est la franchise. Si tu n'as pas de franchise en bas (à la base), tu détruis toute la pyramide."

#### La confiance

"C'est en travaillant avec les employés. J'étais là jour et nuit avec eux. Le succès c'est le travail. Je travaillais très dur mais je savais m'amuser avec eux aussi. On en retirait un plaisir de la réussite, alors je les faisais partager, participer. On a toujours partagé les profits chez Cascades..."

"L'autre jour, je suis arrivé à Port Cartier et j'ai décidé qu'il n'y aurait plus de gardien durant le jour. On m'a dit, "Es-tu fou? Tu vas te faire tout voler!". J'ai répondu que malgré l'excellent système de garde qu'il y avait, il sortait du stock de l'usine comme il n'en était jamais sorti. Le système permet au vol de s'organiser. S'il n'y a pas de gardien, tous les employés deviennent des gardiens. Il se crée une conscientisation collective..."

#### La participation.

"C'est la méthode du futur. Le niveau d'instruction s'est amélioré par rapport au passé, les gens peuvent comprendre un bilan aujourd'hui, et ils sont au courant par la télévision,

etc... tu dois leur dire la vérité."

"Certains patrons pensent que si on déclare nos profits, les employés vont en demander plus. Je pense que c'est faux. Si on leur dit qu'on veut investir tant dans l'entreprise et qu'on a besoin de tant pour protéger les emplois en cas de "mauvais temps" et qu'ils savent qu'on ne vas pas dilapider cet argent et leur faire perdre leur gagne-pain, ils auront confiance et ils comprendront. Et le fait de partager les profits les sécurise encore davantage."

### Le pouvoir

"Si tu as peur de perdre ton pouvoir, c'est parce que tu manques de compétence."

"Il faut que le gars admette ses faiblesses, tout le monde en a, et s'il est assez honnête, accepte de demander à quelqu'un, même si c'est un inférieur, il n'y a pas de honte à demander. Il faut que tu dises aux employés que tu ne connais pas tout, si tu veux que ça passe."

### Impact sur la communauté

#### L'environnement.

"On essaye de se conformer à tout ça mais il ne faut pas exagérer non plus. Il y a une évolution, l'homme s'adapte, la nature s'adapte aussi. Laissons la nature, elle va se faire toute seule. Il ne faut pas trop se préoccuper de tout ça..."

### Journée du 02-12-85:

#### Entretien I: Laurent Lemaire: Vice-président

A notre arrivée à Kingsey Falls nous avons contacté Sylvain qui nous a confié à la secrétaire de Laurent. Le bureau n'avait rien d'extraordinaire (très espacé mais rien de spécial). Omar a pris la parole pour lui expliquer le but de cette recherche. Contrairement aux autres membres de la direction Laurent avait un air attentif, posé et très sérieux. Les premières paroles de Laurent étaient: "C'est bon de communiquer ce qu'on fait", avec un petit sourire.

### Cascades

"On a connu une évolution assez importante depuis vingt ans. On avait pas cette perspective. On ne pensait pas à ça. On voulait réussir pour devenir une compagnie efficace, solide. Notre devise c'est travailler, travailler..."

Réussir c'est avoir quelque chose de solide qui permet un tremplin pour multiplier ses expériences de réussite... Pour que les gens réussissent comme nous il faut que la base soit impliquée. Quand tu assures la base ça c'est solide. Bâtir une unité solide qui se maintient, qui performe, qui s'auto-discipline."

### Philosophie de Cascades

"Je ne sais pas si on a ça dans le sang, sens commun unique. Mon père était en affaire avant nous. Il était optimiste et faisait confiance aux employés, travaillait avec eux, travaillait fort. Il était proche des opérations: ce n'était pas un patron, il se mêlait aux autres. On s'est imprégné de ça. Tout ça est venu du milieu familial. On l'a raffiné et mis en opération.

Les frères ont pensé tous dans le même sens, ce qui a été un atout. On raffine les décisions, on se consulte sur les décisions importantes. Alain au début était jeune mais aujourd'hui, pas de problème.

Aujourd'hui le groupe s'est agrandi, les décisions touchent l'ensemble. On donne les grandes décisions (décisions personnelles, investissement, partage au profit...). L'opérationnel est très autonome. Les orientations importantes sont discutées."

### Comment votre père est arrivé là

"Mon père a fait de la politique, du syndicalisme, instigateur de grève. Il a eu une vue différente quand il est tombé dirigeant car il a connu beaucoup de difficultés (grève à cause des femmes dans l'usine... donc il a été congédié ce qu'il l'a fait penser différemment).

Il nous a inculqué ça de la façon la plus directe car on travaillait dans l'usine depuis l'âge de 12 ans, les samedis, dimanches. On a vu comment le père réagissait, décidait.

On ne se sentait jamais comme fils de patron, on était à 7h à la "job", avec les plus bas salaires. C'était naturel pour nous de donner l'exemple. On était conscient qu'il fallait rentabiliser l'opération donc on devait travailler plus fort si on voulait étudier car au niveau économique c'était faible.

Je faisais la cueillette des ordures ménagères. A l'âge de 14 ans je conduisais le camion comme tout le monde. Je ramassais

les boîtes. Pas de privilège pour les fils du patron.

Ici au début on était mécanicien, rien ne nous empêche de se salir le dimanche. Pour arranger les machines c'est nous qui allions nettoyer les égouts: les employés ne veulent pas y aller, c'est les patrons qui y allaient. C'est un comportement naturel, c'est spontané. Aujourd'hui quand on parle avec les employés on parle avec connaissance de cause. J'ai fait toutes les "jobs". Les gens disent qu'on sait de quoi on parle, d'où la crédibilité.

On parle à leur niveau car on connaît cette "job". Ca ne s'apprend pas à l'école, on la vit. Ca ne se répète pas deux, trois fois dans la vie."

#### Etre proche de l'employé

"C'est un humain, il a les mêmes problèmes que toi, exigences, inspirations. Dans la récupération j'ai expliqué aux gars. Ils me répondent qu'ils étaient contents, qu'ils sont les mieux payés dans le secteur, plus les avantages. Mon père était très généreux, donne tout. On a sûrement hérité de ça."

#### Partage au profit

"Une fois rentable, on a pensé à cette formule. Dans ce contexte économique le profit égal nerfs de la guerre.

Le premier partage s'est fait en 1966-67 avant déduction de taxe...

Mon père avait le sens de partage mais n'avait pas l'instruction pour ce genre de formule, cependant il donnait des bonus.

Personne ne nous a enseigné ça on a été innovateur, les autres (compagnies) trouvent des inconvénients à cette formule.

Capitalisme égal profit mais le capital humain est aussi important que tes équipements et bâtisses. Si tu n'as pas des gens motivés, ton investissement sera limité."

On croyait à cette formule, on partage le travail et les profits; ce sera un atout à long terme. Ce qui rend les gens heureux et impliqués, d'où appartenance des employés à l'entreprise et le non besoin d'un syndicat qui est un intermédiaire biaisé, qui ne reflète pas ce que l'employé veut. Les propriétaires dirigeants ne défendent pas les vraies inspirations des employés. On a voulu faire des gestes concrets sur tous les plans de l'entreprise (communication à double sens, disponibilité, exemple dans la motivation à exceller...). Le partage de profit est un élément alors qu'il y en a au moins dix autres beaucoup plus importants. Si une entreprise essaie de copier le partage de profit ça ne marchera pas. On peut enlever ce partage, ça marchera toujours bien."

### S'il y a des pertes?

"Pas de partage! mais la plupart sont à profits. C'est des profits qui ont fluctués, l'employés accepte la fluctuation. Ça ne touche pas les salaires, ni les avantages. On ne mélange pas les salaires aux profits. Les vacances à Cascade sont supérieures à Jonquière, Louiseville où le syndicat est présent. Ils auront des augmentations normales.

Chaque division est autonome (sa banque, vendeurs, comptabilité, paie, informatique...). Cascades, c'est plusieurs P.M.E. ... fonctionnant de façon autonome."

### Pourquoi cette philosophie?

"Il faut que les gens sachent (pourquoi on produit, si ça va mal, bien, profits...), ils doivent tout savoir. L'employé a le moins de pourquoi dans sa tête: il se posera moins de questions, il sait tout. Il faut qu'on inculque cette philosophie à nos managers. Au lieu de jouer aux grands patrons à la cachette on leur dit qu'on fait de l'argent. Avec l'ampleur qu'on a pris c'est un peu difficile."

### Informations?

"C'est dire ce qui se passe. Rien n'est biaisé (bien, mal), ils savent que les Lemaire sont francs et directs. Toutes les portes sont ouvertes; il n'y a rien de confidentiel (profits, productions, investissements, emprunts, réinvestissements, budgets...). Tout est affiché.

La communication se fait égale du bas en haut. Ils m'appellent chez-moi. Mon numéro n'est pas confidentiel, on m'appelle la fin de semaine... Les employés nous donnent de l'information qu'ils pensent qu'on sait pas. Ça vaut le coup de laisser la porte ouverte à la base. Même s'ils n'utilisent pas la communication, ils savent qu'elle existe."

### Un bon directeur d'usine

"Refléter notre philosophie qui est d'être près de ses employés, sa production, qui ne décroche pas à cinq heures, impliqué... La première qualité c'est d'abord compétent, pas de place pour l'incompétence."

### Compétence?

"Connaître son produit et sa production, parler en connaissance de cause, connaît l'équipement, qui s'informe, technique... Des gens qui viennent du milieu c'est-à-dire un homme de métier de A à Z. Continuer à garder ce contact humain pour l'efficacité.

S'il s'entend en aidant les employés il doit communiquer."

### Un bon employé

"Chaque employé est différent, toutes sortes, formations milieux... Qui veut faire de son mieux, prend sa part dans le casse-tête, cherche produit de meilleure qualité, communique cet enthousiasme... Ils se bâtissent un avenir pour eux aussi, ils récoltent les avantages pour eux aussi.

C'est aussi ceux qui communiquent aux assemblées, encouragent à parler. Ils ont la chance de nous rencontrer chaque jour pour parler des problèmes.

Si des problèmes se posent, on analyse tout. On essaie de conscientiser nos dirigeants comme ça. On ne saute pas aux conclusions. On pèse le pour et le contre."

### Syndicat

"Les entreprises qu'on a récupéré étaient en difficultés. Les ententes qu'on a signées ressemblent à la normale. On n'a pas profité de l'occasion pour baisser les salaires. On veut les conscientiser. On veut les informer de la philosophie. Aujourd'hui ils sont très contents. On voit que la mentalité change. Il y a eu une réticence au début (expérience de Louiseville). Les gens étaient méfiants. Aujourd'hui les gens sont plus ouverts. Si le syndicat est intelligent, ça nous dérange pas. S'ils veulent être syndiqués, c'est leurs droits. On met tout en place pour que dans les entreprises non syndiquées respecte les règles de jeu: communiquer la même philosophie..."

### Avenir

"Vu l'ampleur, j'espère qu'on ne fait pas de fausse route. Le succès amène le succès. Il se peut qu'on s'installe en Italie, France (de nouveau) et l'Espagne. Nous avons reçu les félicitations du syndicat français..."

Il faut laisser l'autonomie aux employés. Il faut pas qu'ils sentent qu'ils vont recevoir un coup s'ils font un faux pas. Il faut être prêt à accepter l'erreur humaine (ceci rapporte plus)



sinon ils ne seront plus créatifs. L'implication de l'employé ne se force pas, ça vient de l'intérieur, en le libérant. Les gérants non instruits, ça nous effraye un peu. On veut qu'ils se forment vu que la technologie progresse vite. La compagnie est prête à les aider."

#### Mises à pied

"On offre beaucoup de possibilités de remplacer, relocaliser les gens. On n'a pas l'habitude de mettre quelqu'un à la porte par implusion. C'est les employés qui ont bâti l'entreprise, on est très tolérant. On essaie de les aider, voir leurs problèmes. Mettre un employés dehors, c'est quelque chose de grave, ça ne se fait pas."

#### Journée de Laurent

"Je passe 75% du temps au niveau du personnel (revision de salaire, profits...).

A 7h15 je fais mon jogging.

A 8h je suis à l'usine (visite de deux usines). Dans l'atelier je parle à tout le monde. A 9h ou 9h30 je suis au bureau, je rentre en contact avec les usines dont je suis responsable. Plus les visites fréquentes (Jonquière...)."

#### Visite?

"La visite c'est le pouls de l'entreprise: rester près des opérations, maintenir les contacts, vivre les problèmes de production, de relations... ne pas se décrocher de la réalité.

La communication verbale occupe un gros 50% même plus."

#### Taille

"C'est des unités séparées qui ont des services égaux (informatique, douane...). Il n'y a pas d'influence sur l'opération dans l'usine.

Comment conscientiser les dirigeants à avoir notre philosophie, c'est là le défi. D'où une communication très étroite. Au départ on travaille étroitement. On est conscient que ça prend du temps (au moins deux ans). C'est une approche qui est bonne partout, dans tous les domaines mais on n'est pas expert partout. On veut faire la publication du bilan social comme en France. On va demander à chaque entreprise de donner l'évènement

qui les a le plus marqué dans l'année à tous les niveaux (production...). L'entente Cascade est plus grande que l'entente syndicale. Le contact doit toujours être présent."

#### Recette du succès

"La recette du succès quand on l'a, il ne faut pas la changer. L'employé nous perçoit bien, nous fait confiance, il est fier et ça nous aide."

#### Monde des affaires

"On est perçu comme des originaux. On n'a pas les mêmes préoccupations. Ils nous envient. On fait des choses pas très orthodoxes. Ils sont surpris que ça continue de fonctionner... "bête curieuse"."

#### Peladeau?

"Non pas moi, c'est un dur! Pas de considération pour les employés."

#### Desmarais?

"C'est un homme d'affaire qui pense millions, contrôles acquisitions. C'est pas la même optique, nous c'est qualité du produit et qualité de vie de nos employés."

#### Ecologie?

"Beaucoup d'investissements. On met beaucoup d'emphasis: 1.5 million jusqu'ici. On a du rattrapage à faire là dessus par rapport à la Suède. Si les conditions économiques nous le permettent on peut donner une part du profit."

#### Vie personnelle des Lemaire

"Les avions, les châteaux c'est pas nos priorités. On n'a pas des condos en Floride, pas de châteaux en Espagne. On a un chalet pour le ski. On vit confortablement. Si le "boss" est

toujours en Floride et dirige de là, je ne pense pas qu'il va réussir. Il n'a pas de crédibilité. Il faut pas dire des choses et faire d'autres choses."

Journée du 11-01-86 au 12-01-86

Une chose que j'ai appris durant ce séjour c'est de ne plus planifier mes horaires. Que ce soit le jour, le soir, dans un café ou une auberge, on ne cesse pas de "pogner" du monde de Cascades. C'était un samedi et la secrétaire était présente à son bureau. J'en ai profité car pendant la semaine il y a beaucoup d'employés qui circulent.

Nous sommes restés ensemble jusqu'à 19h15, l'entrevue fut très riche surtout pour une personne qui est à la compagnie depuis seulement un an.

Nous avons décidé de passer la nuit avec les employés (au travail). C'était de nouvelles têtes qu'on voyait ce soir mais tout s'est déroulé comme on le souhaitait. A 6h du matin je ne tenais plus debout mais Bill m'a suggéré de résister jusqu'à 8h pour assister aux changements de chiffre. Ce fut d'ailleurs une très bonne stratégie qui nous a permis d'être vu sous un autre angle (personne travaillante, sérieuse et capable de résister comme nous, non pas des "petits universitaires tout courts").

Nous en avons également profité pour apprendre la "job" de "helper" cette nuit.

Entretien I : Martine: - 26 ans  
- A la compagnie depuis 18 mois comme  
secrétaire

S'occupe de tout ce qui touche la division (production, expédition, facturation, comptabilité, plaintes...).

### Travail

"J'adore ça. Je suis aux petits oiseaux. J'ai pas d'insatisfaction à date. Quand ça va pas je vois Alain, deuxième vice-président, il règle ça sans problème. Il paye mes cours à l'U.Q.T.R.

Ailleurs c'est pas disable (c'est-à-dire c'est pas comparable): salaire jamais comparable à ici, satisfaction jamais comparable à ici (frustration, manière que t'es traité). Dans une compagnie on m'avait dit: "On ne veut pas avoir quelqu'un qui court la "galipote" la fin de semaine et qui vient le lundi fatigué.". Ici les gars peuvent "virer" la veille et les "boss" comprennent ça. Il y a le respect humain."

### Carrière

"Je vis trop au jour le jour pour répondre à une affaire de même. Je suis des cours, tu peux te fier à ça. J'ai vu tellement de compagnies qui te mettent dehors que je ne me fie plus à une compagnie."

### Direction

"Ne sont pas parfaits: ils font eux aussi des erreurs. Je les connais bien pour savoir leurs défauts.

### Contremaitres

"D" et "R" ne sont pas mes supérieurs, on fait un travail d'équipe. Très bonne équipe. Ils ont tous les deux beaucoup de confiance en moi. C'est réciproque. C'est des bons compagnons de travail."

Bonne secrétaire

- "-Répondre aux besoins des personnes avec lesquelles tu travailles
- Avoir de la mémoire
- Maintenir un support moral (faire du café pour les employés, etc...)
- Téléphoner aux gars pour leur souhaiter bon anniversaire."

Mauvaise secrétaire

- "-Quelqu'un qui travaille pour l'argent
- Quelqu'un qui arrive à 8h10 et qui part à 16h50 (calcule son temps)
- Quelqu'un qui se plaint: "Ah! non pas encore l'inventaire, pas ça...". "

Ambiance

"Malgré qu'on soit des compagnies indépendantes, on s'aide tous. Quand j'appelle pour avoir une information, personne ne me dit: "J'ai pas le temps", ça se fait vite.

Je suis à l'aise de demander aux gars (les employés) des choses que je ne comprends pas, c'est réciproque."

Loisirs

"Cours universitaires, conditionnement physique ( trois fois par semaine), tricoter."

Actions

"C'est un bon moyen d'économiser. Bonne façon de se motiver au travail. C'est pour toi que tu travailles. Quand la compagnie fonctionne bien ça me motive à venir travailler le samedi."

Partage du profit

"J'ai ben aimé ça. C'est de l'acquis: je m'attends à recevoir ça. Quand Alain vient me dire: "T'as bien fait telle chose", la manière dont je vais être appréciée me motive plus que le profit (ou t'a tel défaut...)"

Journal de la Compagnie

"Je ne le lis pas tout le temps: une fois sur deux. J'aime ça, j'ai écrit des articles."

Meilleur souvenir

"Le quotidien, la façon comment je me sens tous les jours ici (je me sens bien)."

Mauvais souvenir

"C'est quand on m'a dit que je ne travaillerais plus "icitte" (à ce poste). J'étais contente quand on m'a fait revenir ici."

Entrevue ou questionnaire

"L'entrevue pour ton étude tu auras plus d'efficacité dans ton rapport: il va être plus juste. Dire et écrire c'est deux "feeling" différents. Même pour le lecteur le feeling va être différent. Une chose vécue et une chose lue, c'est différent."

Syndicat

"C'est dans la mesure où c'est utilisé à bon escient: sans en abuser. Il y a des compagnies qui abusent du personnel donc ils ont besoin du syndicat."

Personnellement je suis capable de régler mes problèmes moi-même. J'ai pas besoin d'eux.

Pour la compagnie, on en aura besoin des fois. Il y a des injustices qui se font: posting, ils ont tellement l'idée de la personne qu'ils veulent prendre qu'ils vont décrire la "job" en fonction. C'est frustrant quand un jeune prend la place d'un vieux. Il y a des employés qui s'affirment pas: qui sont timides. Ils savent ce qu'ils veulent mais peuvent pas s'exprimer quand ils voient Alain, ils se cachent. Imagine un contremaître qui a de la misère devant Alain alors imagine toi un employé.

Il faut pas rester surpris un jour si le monde s'unit... Ici les gars sont gênés. Si beaucoup sont frustrés, petit à petit un jour, ils se ramasseront... C'est pas tout le monde qui a du caractère. L'employé qui entend quelqu'un qui lève la voix, il a peur."

Adjectif

"C'est bien"

Philosophie

(Elle me raconte un rêve qu'elle a fait): "Je suis révoltée de voir comment les employés réagissent à la compagnie. La compagnie doit penser à la motivation, arrêter de faire de la réparation mais faire de la prévention pour nos employés... J'en ai parlé à Alain, il est parti à rire sans rien dire. Les premiers six mois, je t'aurais pas parlé comme ça. Plus j'avance plus je vois... Si certaines personnes étaient capables de voir les choses que je vois moi; c'est beau d'être derrière un bureau et dire la loi dit ça... Moi je ne suis pas armé encore pour aller gueuler à la direction. Moi, je suis comblée, satisfaite, contente..."

Santé, sécurité au travail

"On s'en occupe, il y a eu de bons efforts qui se sont faits à ce niveau."

Propos sur les LemaireAlain:

"Les "boss" sont très humains: ils ont arrêté la machine pour permettre d'assister à l'enterrement d'un de leurs amis,"parlables": j'ai appelé plusieurs fois Alain pour le rencontrer, on s'engueule mais il décompresse: calme, ici t'es pas une pioche parce que tu es secrétaire.

Généreux: si un feu "pogne" les frères Lemaire envoient les gars pour aider les pompiers: l'aréna.

Tu peux transiger avec lui: une fois, j'ai demandé à Alain que je voulais monter à Montréal, il m'a répondu: "Tu n'as pas de permission à me demander". Il a du caractère: s'il n'est pas sûr, il va dire non mais il va revenir et te donner raison.

Moi, je l'adore parce que j'aime transiger avec lui. Ca me fait pas peur.

Le monde qui fait des remarques sur Alain, c'est des gens qui sont pas capables de lui faire face. Il aime ça avoir le dernier mot, moi aussi, donc on s'obstine, on a du "fun". C'est mon meilleur. Il est bête: pour le monde qui ne le comprend pas mais il est le "fun".

Bernard:

"C'est un gars qui donne beaucoup d'énergie. Il a beaucoup de plaisir de voir les gars heureux. Il va faire l'impossible, il fait des choses. Si c'était lui tout seul, il le ferait pas: assister à tous les partys de Noël. Je suis convaincue que ça lui tente pas toujours."

## Réflexions personnelles

- Travailler un samedi quand personne ne nous y oblige, il faut le faire. Il est à noter qu'elle a quitté son travail à 19h15 et elle est rentrée le matin à 8h15.
- Un employé rentre, prend un café sans demander la permission.

Journée du 12-01-86: 2h35 du matin

Entretien III:    Gustave:

- 31 ans
- A la compagnie depuis 13 ans

Son travail consiste à surveiller la qualité du papier d'où une responsabilité à tous les niveaux: commandes, poids, bris, bobinaire, plaintes des gars...

Travail

"Je suis le plus vieux des quatre chiffres sur cette machine. Je remplace les "runners" quand ils sont absents.

J'ai besoin d'un changement, c'est rendu une routine pour moi. Je rentre quasiment les yeux fermés: c'est-à-dire je connais la "job" les yeux fermés.

Je suis bien satisfait question salaire, bonus, parler avec les "boss"... On s'entend très bien "icitte".

Il y a une grosse différence avec les "shops" où j'ai travaillé ailleurs; les conditions sont difficiles, salaires bas, pas la même mentalité. Tu changes de village, la mentalité n'est



pas pareille. "Icitte" les journées "off" sont très intéressantes. "Icitte", moi je changerais pas de "job".

### Carrière

"Travailler "icitte" tout la vie. Peut-être pas toujours la même "job" mais toujours Cascades."

### Direction

"C'est comme les Lemaire d'après moi, du monde ben compréhensif. C'est sûr que la mentalité n'est pas pareille même d'une "shop" à l'autre mais on a des bons contacts."

### Contremaîtres

"Pour moi, je m'entends très bien. Si j'ai une réplique à lui faire, je ne me gêne pas. Je suis capable de lui envoyer (parler de façon directe) dans son visage et lui pareil. On s'est toujours mis d'accord pour ça. En temps normal il essaie toujours de nous satisfaire. Il peut pas tout nous faire mais il fait son possible.

Eux autres aussi ils ont aussi des gros problèmes. Quand c'est dangereux ils s'en occupent tout de suite. Si je suis à leur place, je réagis de la même manière."

### Bon contremaître

"Qu'est-ce qu'on a là. J'en demande pas plus."

### Mauvais contremaître

"-Quelqu'un qui cède à n'importe qui: il dit toujours oui. Trop bon. Il faut une certaine autorité: ne pas tout donner  
- C'est un beau "criss" de bon.gars."

### Ambiance

"Pas de problème, ça va bien. J'ai un caractère difficile mais les gars m'endurent de même."

Mauvais poste

"Tomber "helper". J'ai vécu ça, j'aimerais pas tomber. Le gars qui mange le plus de merde. Tout "job" qui n'est pas drôle (facile) à faire c'est lui qui l'a fait."

Meilleur poste

"Runner" de machine. Apparemment, c'est ce que je fais qui est le meilleur poste. C'est vrai mais je voudrais changer. Je suis pas capable de pousser quelqu'un pour prendre sa "job". En changeant de plan ("shop" ou division), tu recommences à zéro (en bas de l'échelle)."

Loisirs

- "-A l'hôtel, prendre un coup et passer la nuit
- Moto-neige, pêche sur glace, natation
- J'essaye le ski alpin: je débute mardi pour la première fois."

Bon employé

- "-N'est pas gêné de s'avancer dans une "job" (s'il y a un bris c'est en essayant qu'on apprend)
- C'est un gars qui étudie sa machine, la contrôle
- Capable de prendre des responsabilités
- Ce n'est pas quelqu'un qui oublie vite sa "job", porte pas trop d'attention, son esprit n'était pas là quand on lui à montrer
- Un gars qui n'a pas peur de l'ouvrage."

Mauvais employé

"Une fois un nouveau était là et il m'a dit: "Moi je suis plus vieux que toi tu ne me donneras pas d'ordre "icitte"." Quand tu vois travailler, tu vois pas l'âge, tu vois l'expérience... Quand tu sort du moulin, il faut pas de conflit... On a essayé de lui montrer comment on travaille dans une "shop", quand on sort il faut être "chum"."

Actions

"Très très bon, j'ai pas eu à me plaindre à date: j'en ai

acheté, vendu, j'en ai encore acheté... j'ai environ pour \$8 000 en actions. C'est le meilleur placement que j'ai jamais faite dans ma vie... Tu peux pas perdre là dessus. En investissant, l'action va augmenter."

#### Partage du profit

"C'est pour encourager l'employé plus fort. Tu travailles pas seulement pour le "boss" mais pour toi aussi. Ca motive les gars. Les gars sont contents, fiers. "Tabarnak"! ils ont été récompensés. C'est un cadeau qui va t'encourager à aller plus loin. La machine est payante quand les gars sont assis et le papier roule."

#### Journal de la compagnie

"Oui, je ne fais pas que les lire, je les garde, je les collectionne. C'est super, t'as des nouvelles sur toutes les moulins (unités de Cascades) même les affaires les plus cocasses, tu les vois là dedans: "joks" des gars, les nouveautés. Ca va t'aider aussi pour tes actions, s'ils baissent ou pas."

#### Mauvais souvenir

"La première année que j'ai travaillé "icitte" pas mal fort, j'ai eu la grippe toute l'hiver: c'était pas perfectionné: automatisé, comme il y a "icitte". J'ai même regretté d'être rentré "icitte". Il y a eu des modifications ben gros: on n'avait même pas le temps de manger. Les frères Lemaire disent souvent aujourd'hui aux "helpers": "Vous êtes gâtés, car au début, tous les gars ont travaillé très fort."

#### Meilleurs souvenirs

"-La troisième année que j'ai travaillé "icitte" j'avais eu une idée pour améliorer la machine que j'ai mis dans la boîte à suggestion. Toutes les fêtes, ils prenaient les meilleures suggestions, j'en ai faite une qui a mon idée était bien niaiseuse, ça m'a rapporté de l'argent. (Gustave avait gagné 200\$ pour sa suggestion, il proposait d'installer quelques marches pour éviter des accidents.)

- L'enterrement de mon frère. Ils ont fermé la "shop" pour que tous les gars puissent venir. Tu t'en souviens longtemps de ces affaires."

Entrevue ou questionnaire

"J'aime pas écrire. Je sens que t'aime écrire. Tu sais pas qu'est-ce que tu dois écrire "icitte". Nous, on parle en "joual" c'est difficile de trouver leurs motifs. Je ne suis pas intéressé à donner des commentaires là-dessus, plus vite que je le remplis plus c'est bien.

Quand on parle c'est plus direct. Tu vas être plus porté à en dire plus si tu t'exprimes mal, le gars pourra l'écrire en ses mots, il est là."

Syndicat

"Je veux rien savoir de ça. J'espère qu'il n'y en aura jamais. On est trop gâté ici: bonnes relations avec les boss... Question "job", toujours respectueux, on s'habitue au travail. Quand on voit que c'est difficile, on organise un meeting, on pose les questions aux "boss". Le syndicalisme, on le fait nous autres même. Le syndicat n'est bon que pour assurer la "job" pour quelqu'un qui n'est pas capable de travailler."

Adjectif

"Super."

Santé, sécurité au travail

"Beaucoup de sécurité. Je trouve que le monde s'occupe beaucoup de ça. Ils t'avertissent, c'est très très bon car ça peut être dangereux, alors ils t'ouvrent la mémoire. Ca peut prolonger ta vie."

Philosophie

"C'est réellement une famille. On dirait que le père est en haut. Il (Bernard) nous écoute, ça lui fait même plaisir. C'est rare de voir ça dans les autres entreprises. Il y a même des grands "boss" qui savent même pas qu'est-ce qu'il y a dans l'usine, qu'est-ce qu'il y a comme employés."

Propos sur les Lemaire

Alain:

- "-Caractère difficile, épouvantable, dur à comprendre
- Il peut rentrer un matin, il va te dire: "Tu sais pas faire ci, ça..." Je préfère pas parler parce qu'il ne fait que me "caller": il n'essaie pas de comprendre... Le pire là dedans, c'est que une heure après, tout ce que tu as demandé, il va te le donner.
- C'est un caractère qui ne tient pas, il est ouvert. Il a toujours été de même mais l'année passé dans un party, on lui avait dit qu'il avait un mauvais caractère. Il le sait. Il a dit qu'il va changer. Ca lui a ouvert les yeux. C'est terrible, terrible...
- J'ai eu ben des problèmes où il m'a aidé, problèmes d'amour, de mortalité...
- Il a des défauts mais il a des maudites bonnes qualités
- Même s'il crie il mettra pas la "job" de quelqu'un en jeu
- Il faut lui donner raison, sans que tu lui dises, il va s'en rendre compte."

Bernard

- "-Il est ben fin, toujours prêt à partager ses avantages avec ses employés
- Il n'y a que des qualités sur lui
- C'est un gars, il lui est arrivé un paquet de problèmes. Cette année, il a passé de bien mauvaises épreuves, il n'a jamais perdu le contrôle (accident de son fils, mort de son père...). Il se défoule pas sur ses employés. Ca paraît même pas dans son visage
- Pour "moé", je lui trouve pas de défauts. C'est pas un saint mais il est proche
- Il est paisible, il panique pas avec rien. S'l y a problème, il va attendre, il partira pas comme un fou, il prend son temps, il va réfléchir. Pour réaliser ce qu'il a réalisé, il doit avoir une tête pleine!
- Dans les meetings, il écoute, écoute... Il sortira jamais quelque chose tout de suite et quand il sort quelque chose c'est toujours la bonne solution. Toujours, il joue avec sa barbe.
- Gars simple, archi-millionnaire, il a pas peur de parler avec un petit gars pauvre comme moi. Il est égal à toi
- C'est pas parce qu'il dirige, préside ou cinquante-six patentes: je l'ai vu souvent venir travailler dans la machine en chemise blanche, ramasser le papier. Il sortait d'"icitte" l'habit "scrapé": sale.
- Il est vraiment intéressé à sa "shop". Il tient à ses employés aussi. Il investit son argent
- Il pourrait avoir plus de luxe que ça s'il voudrait. C'est peut-être ce genre de vie qu'il aime, peut-être il préfère investir que dépenser
- C'est un gars qui veut créer des emplois, s'il y avait des gars

comme lui au Québec il n'y aurait plus de chômage

- Il est intéressé à avoir une grosse "business". Si j'étais à sa place ça fait longtemps que j'aurais arrêté d'investir. Peut-être pour lui, c'est sa vie."

#### Laurent:

"-Drôle de gars: gars qui parle pas. Tu peux pas imaginer qu'est-ce qu'il a dans la tête. Moi en tout cas je le trouve bizarre

- Il vient de temps en temps ici. On a pas affaire avec lui

- C'est sûr qu'il doit avoir sa place dans la compagnie

- A mon point de vue, il est moins compétent. Il est plus "calé" dans l'administration. Il aime mieux jouer avec les chiffres que de s'occuper d'une "shop"."

#### Anecdote:

Les employés ont demandé à Alain de changer un câble. Ce dernier refusa à maintes reprises prétendant qu'il était encore solide même s'il s'était brisé plusieurs fois.

Par pur hasard Bernard arrive à la "shop" au moment où les employés discutaient avec Alain sur le même problème. Après avoir vu le câble, Bernard a donné l'ordre à son frère de sortir dehors puis il l'a changé lui-même.

"Bernard n'aime pas donner la misère aux gars."

"Alain va garder toujours les vieilles choses... Radin."

#### Réflexions personnelles:

- J'avais beaucoup hésité pour passer l'entrevue à Gustave. Il m'avait l'air antipathique (peu souriant au début)

- Tous les employés étaient contents de discuter avec nous (Bill et moi). Ils nous répétaient souvent: "Vous êtes pas fatigués encore?" (c'est vrai, il était 5h30 du matin et on travaillait comme eux)

- C'était devenu un devoir pour moi de les aider. Je ne pouvais pas rester assis quand j'entendais le "petit son du bris"
- Il est certain que le travail de nuit n'est pas facile surtout pour les gens qui ont des responsabilités (mariés, enfants...)
- Je me demandais souvent si ces gens avaient "une réserve de grands sourires"

Nous avons repris le travail seulement vers 18h ce qui nous a permis d'assister encore une fois au changement du chiffre. Ce qui est étonnant c'est que les gens commencent à entrer à 19h30 alors qu'ils commencent leur travail à 20h. Non seulement ils sont là mais ils se précipitent pour donner un coup de main s'il y a un bris, et l'autre équipe ne quitte que lorsque tout redevient normal: propreté absolue qui est une règle valable pour l'ensemble des chiffres sans aucune exigence de la part de la direction.

Encore une fois, la nuit fut longue mais très agréable. On commençait à s'habituer aux nuits blanches. Ca m'a fait beaucoup de bien de travailler avec mes mains et d'oublier un peu le stylo et le papier.

Bref ce fut une soirée très enrichissante pour moi. On n'hésitait même plus à m'appeler pour leur donner un coup de main. Nous avons quitté les lieux à 9h30 du matin.

#### Journée du 15-01-86

Il est à noter que dans cette partie nous présentons une autre division de Cascades.

A notre arrivée à 10h, il nous était très difficile de nous

intégrer dans cette division dans laquelle on ne connaissait personne. En faisant notre petit tour, la chose frappante était le bruit moins assourdissant et la chaleur très supportable.

Il s'agissait là du même procédé mais la machinerie était plus moderne. R (le gérant) nous mis au courant des opérations tout en nous souhaitant la bienvenue dans sa division.

Bien que je sois bien entraîné j'avais un peu peur surtout en ce qui a trait à la façon d'aborder une personne avec laquelle nous n'avons jamais eu de contact auparavant.

Les deux grosses machines ( 1 et 2) étaient séparées par une grande salle où se trouvait la cafétéria et tout le matériel informatique. On était vraiment bien là-dedans (fraîcheur, confort...) tout en observant le déroulement des opérations (les deux machines). Seuls les "pulpers" (deux) échappaient à notre vue.

La différence par rapport à la division Papier se situait au niveau de la sorte de papier (aux industries on faisait du papier hygiénique et serviette alors qu'au vieux moulin le papier est beaucoup plus épais servant aux sacs en papier).

Au cours de cette journée, j'ai eu juste le temps de commencer mon entrevue mais j'étais très satisfait de ma journée: je suis arrivé à m'intégrer avec le groupe (sympathie, confiance...)

#### Deuxième journée: 16-01-86:

Nous avons repris notre travail à 9h du matin, on amenait à



chaque fois nos "lunchs" avec nous ce qui nous permettait de rester toujours dans l'ambiance des employés.

Ce qui était spécial un peu aux industries c'est que les entrevues se passaient au calme sans presque aucune interruption (peu de bris).

Vu qu'il y a deux machines, chaque chiffre travaille sur sa propre machine mais ce qui est surprenant c'est le manque de communication entre les deux groupes.

J'ai pu faire deux entrevues durant cette journée tout en observant l'ensemble des employés qui travaillent dans cette division.

J'avais beaucoup apprécié la politesse de R (le gérant) quand il voulait nous interrompre.

Le soir nous avons eu l'opportunité de faire la rencontre d'une personne très proche des Lemaire (qui s'occupe de la récupération à travers le Québec) avec laquelle nous avons discuté longuement de Cascades.

Entretien II: Germain:    -    45 ans, 3 enfants  
    -    A la compagnie depuis 10 ans dont  
    9 ans aux industries

### Travail

"Aujourd'hui, je remplace le "runner" de machine mais j'ai travaillé sept ans opérateur de "bobinoire". C'est une "job" qui n'est pas dure. Tu travailles plus moralement que physiquement. Moi j'aimerais bien travailler physiquement.

Quand la machine va ben on a rien à faire. Regarde je fais les mots croisés. Ca se compare pas avec l'autre machine (Germain

parle de la machine qui est en face avec laquelle les employés ont beaucoup de difficultés). Ici ça casse pas. On est récompensé sur ce qu'on a fait les premières années. Ici à Cascades je ne chercherais jamais d'autres "jobs", franchement des "jobs" pareilles on n'en trouve pas. On est ben traité. On a un bon moral entre les gars. Ici tu reçois pas d'ordres. Il faut que tu mènes les initiatives, il faut que ça "runne".

Ici on est des copains avec les "boss". On s'entend ben avec eux autres. Quand on parle des journées "off" le monde nous en "veule". On fait 36h et on est payé pour 48h. Si tu calcules, on travaille en moyenne 14 jours/mois.

Ils nous donnent beaucoup de chance pour ramasser de l'argent. Ca grossit tout le temps, on serait ben fou de lâcher ça."

### Carrière

"Je veux finir mes jours à travailler ici et prendre ma retraite dans 10 ou 15 ans. Tant que ça va ben aller de même il n'y a pas de problème. On commence à être dans les gros salaires."

### Direction

"Du monde comme nous, ben correcte..."

### Contremaître

"Drôle de gars, ben "smat". On dirait qu'il se fie à "toué". Il essaie d'être autoritaire le plus possible, de voir à "toutte". On lui a dit de travailler moins fort, de se reposer parce que la maladie commence à le "pogner" un peu. Avant quand il voulait dire quelque chose il le dit devant le monde, il le fait humilier. Il doit les amener au bureau... A "c't'heure" il est moins pire. Il a suivi des cours, ça lui a faite du bien. Il est moins dur qu'avant. Franchement on a besoin de lui. Il est même ben trop "icitte" des fois. On aimerait qu'il soit moins là un peu. Il est souvent sur nos talons, il nous prend pour des jeunes; c'est pas méchant.

L'autre : contremaître, a faite de l'armée et les gars lui disaient toujours qu'on est pas à l'armée "icitte". Aujourd'hui, il est relaxe, il commence à connaître plus les machines."

Bon contremaître

"Un peu de ça qu'on a là en répétant moins les affaires. Après 8 ans, on sait ce qu'on fait. On est tous actionnaires, on est autant intéressé que la compagnie marche."

Mauvais contremaître

"Quelqu'un qui est toujours en train d'espionner. Pas notre cas et j'espère que ça n'arrivera pas. Ailleurs, ne demande pas trop aux gars ce qu'ils peuvent faire (pas le droit de fumer, d'aller aux toilettes...c'est mon beau frère qui me raconte ça dans une "shop" de bois). Si j'étais là, il va se passer de la merde, je ne peux pas endurer ça. Pas peur de le dire, on est gâté, choyé. Il y en a beaucoup qui voudrait notre place."

Ambiance

"Au début, tout le monde voulait "runner". Il y a des "accrochages" mais ça s'est réglé entre nous autres. On est là pour s'entraider. Aujourd'hui, c'est du travail d'équipe. Je suis ben content de ça. Il faut ben connaître les gars avec qui tu travailles."

Mauvais poste

"Mécanicien et gars d'entretien. Je les veux pas en "toutte"... cinq jours/semaine toujours dans la graisse, tout le temps en train de nettoyer."

Meilleur poste

"Celle que je fais là, "runner" de machine. D'accord on a de la responsabilité mais c'est mieux que "bobinoire" (c'est une machine qui dégage beaucoup de chaleur et de poussière). Ici on est plus au "frète"..."

Loisirs

"La pêche (hiver, été), les ponys: j'en ai quatre. Je pratique ça à l'année longue. L'été, la moto, je fais 12 à 13 000 km."

Bon employé

"Que ta machine "vire" bien, propreté, que le gars fasse son possible, qu'il essaie de s'améliorer. Il faut pas prendre la "job" sur les nerfs, il faut prendre ça relaxe autant que possible. On entraîne souvent les nouveaux."

Mauvais employé

"Quelqu'un qui n'essaie pas d'apprendre, qui ne voit pas l'ouvrage, il faut le pousser toujours."

Actions

"Ca a impliqué un peu plus les gars. Quand ça a monté tout le monde voulait en vendre, acheter. On a reçu en cadeau cinq par année d'expérience. On paie ça par semaine sans intérêt pendant deux ans (on déduit \$18 ou \$20/semaine). C'est un bon investissement. C'est une compagnie qui progresse toujours... ça va multiplier."

Partage de profit

"J'aime ben ça, surtout dans le temps que ça arrive (Noël et vacances) notre budget n'est pas dérangé. On travaille pour en avoir un beau. Ici on n'a pas été chanceux l'année passée."

C'est une façon d'encourager tous les employés à améliorer leur ouvrage. Les hommes ne cherchent pas à briser. Ils sont impliqués dans la compagnie. Chacun fait son possible de son bord."

Journal de la compagnie

"Je le lis. Je trouve qu'ils n'en mettent pas assez. Ils définissent pas assez. Il marque pas "toutte" ce que les gars écrivent dans chaque "shop". Il ne donne pas assez de finission pour chaque "shop". Il y a seulement un petit paragraphe sur chaque "shop"."

Mauvais souvenir

"Je ne peux pas te dire que j'en ai. Ah oui!, une fois j'ouvrais la "canette" de peinture et j'allumais une cigarette, ça a explosé (il me montre ses cheveux). Ca m'a donné une leçon, j'ai arrêté de fumer."

### Meilleur souvenir

"Le 20ième anniversaire de Cascades. On l'a fêté l'an passé. On a eu une journée complète de loisirs (beaucoup de jeux, souper). C'est pareil comme une famille. Tout le monde parlait, s'amusait, c'était une des belles journées (il le répète plusieurs fois)."

### Entrevue ou questionnaire

"Entrevue parce que j'ai pas besoin d'écrire. Parfois tu vas lire une question, tu vas pas la saisir, tu effaces, tu recommences pis tu la laisses."

### Syndicat

"Je veux rien savoir du syndicat. Je ne dis pas qu'il n'est pas bon. Aujourd'hui il y a un moyen de s'entendre avec les patrons."

### Santé, sécurité au travail

"Ils ont mis pas mal le paquet là dessus depuis que le gars est mort (un des employés de cette unité est mort en se faisant écraser par une des presses). On ne peut pas voir comment il a faite pour tomber là. Ils ont posé un garde de sécurité mais on n'en a pas besoin."

Franchement la sécurité, c'est "bourré" de choses. Les accidents ne peuvent pas arriver sauf par négligence des gars. Je me suis coupé deux doigts, c'était de la négligence de ma part. Si on trouve qu'il y a des choses dangereuses, on avertit les gars. Tous les mois, il y a deux gars qui viennent faire leur tour."

### Philosophie

"Les "boss" ne sont pas pareils que les autres: patrons d'autres compagnies. Bernard a dit: "Je veux que vous soyez plus que mes employés. Je veux qu'on soit une famille." Tout le monde participe: 95% à 98% des employés sont propriétaires de la compagnie. Ils veulent s'"assir" pour discuter sur ce qui ne marche pas, ils t'entendent. Tant qu'on va avoir une gérance pareille, on ne peut pas avoir mieux."

### Propos sur les Lemaire

#### Bernard:

"C'est la grosse tête. Jamais rien eu avec lui. Il sait jaser, "smatt". Quand il parle de loisir, fini la "shop". Il aime à s'amuser, gars très sportif.

La première année, on avait des problèmes sur la machine, il arrive à trois heure du matin (il arrivait de voyage) habillé en cravate. On lui a dit: "Attention à ton linge." Il a dit: "Ca se nettoie le linge." Il s'est faite arroser au complet avec la pâte. On voulait pas rire mais lui, il s'est mis à rire. Si tout le monde était comme lui, il n'y aurait pas de "shop" qui n'irait pas ben.

Il aime aider ses employés.

Il a peut-être des défauts mais je ne les connais pas. Chose que j'ai aimé de lui le dimanche pas question de penser à la manufacture. Le dimanche, il le consacre à ses enfants. Il s'occupe de la mécanique des autos de ses enfants au lieu d'engager un mécanicien. Ses enfants vont passer avant n'importe quoi.

L'accident de Richard (son fils), il était en France quand c'est arrivé. Il était sur le point d'acheter la "shop". Pour nous autre, il est resté le même malgré ça. On se demande comment il fait pour garder le moral. Tout le monde lui demandait des nouvelles. Il y avait beaucoup de gars qui étaient copains à son gars. L'accident a faite parler beaucoup surtout qu'il n'était pas dans le tort. Tu sais on ne sait pas notre destinée!"

#### Laurent:

"Il est simple comme bonjour. C'est rare qu'on le voit. C'est un gars qui a toujours le sourire. Il n'est pas dur avec les employés. Il est doux, doux, c'est pas possible. Sportif, équitation, gars simple, pas trop jasant. J'ai déjà fait de l'équitation avec lui. Bernard est jasant en maudit."

#### Alain:

"Drôle de gars. Pas le même tempérament de diriger, plus "gratteux": radin. Il se fait moins aimer. C'est un gars, il va te donner la main. Il met beaucoup d'émotion. (Il m'explique avec sa main.) Tu le sens dans ses gestes."

### Réflexions personnelles

-La réticence au niveau du syndicat se confirme de plus en plus mais l'absence du "grand boss" joue énormément sur le moral des employés.

Journée du 02-06-86

Entretien V: Jacques:

- 39 ans
- A la compagnie depuis plus de 10 ans
- Poste de direction

Son travail consiste à gérer le plan surtout au niveau de la production. Il doit surveiller la qualité du produit, ainsi que muter les employés à différents postes (selon le besoin).

Philosophie de Cascades

"Ce que j'aime ici, c'est quand t'as des idées ou des problèmes, tu peux rencontrer Bernard. A 90% du temps, ils vont s'"assir" avec toi et jaser. Ils t'encouragent à mettre en application tes idées à n'importe quel prix. J'ai travaillé ailleurs, c'est pas la même chose. J'ai su que c'était ma place ici. Aujourd'hui c'est plus difficile, on devient plus gros. Avant on travaillait fort, même Bernard et Alain nettoyaient les égoûts avec nous autres. On faisait 4 - 5 "jobs" en même temps. C'était familial. Bernard même avec sa chemise blanche, il t'aidait. Il était pareil comme nous autres. Ce que j'apprécie de ces gars, c'est qu'ils vont pas te demander quelque chose qu'ils n'auraient pas faite.

Aujourd'hui, ils ont moins de temps à faire ça, mais ils viennent te voir la fin de semaine. Où je travaillais ailleurs (Domtar), tu étais un numéro. La relation patron-employé c'était pourri dans tous les sens. Tu peux pas faire confiance à ton patron. Il disait jamais la vérité. Il faisait beaucoup de promesses mais il ne respectait rien."

Bon contremaître

"Je ne sais pas si ça existe!  
 - Qu'il soit à l'écoute. Malgré qu'il y a 50 personnes qui ont des problèmes. Chacun des problèmes est très important.  
 - Satisfaire tout le monde: j'ai essayé c'est impossible. Le problème, c'est que tu n'as pas le temps. Si j'en avait ça serait

l'idéal. Une fois j'avais répondu à un employé trop vite parce qu'il y avait d'autres problèmes. Ce que j'ai fait, je suis retourné le voir deux jours plus tard pour lui expliquer.

- Mettre l'employé en confiance, c'est-à-dire d'être honnête avec, qu'il sache que la décision que tu vas prendre, tu vas aller jusqu'au "boutte"!"

#### Mauvais contremaître

"- Qui laisse l'employé tout faire

- Qui trouve une personne bonne une journée et le lendemain pas bonne.

- Qui dialogue en un seul sens: qui donne des ordres sans les étudier."

#### Bon employé

"-C'est un gars qui donne 75% de son rendement car quelqu'un qui donne 85% c'est un super bon gars

- C'est une personne qui veut travailler avec un esprit d'équipe: si son "chum" est "pogné", il va l'aider

- C'est une personne qui a de l'intérêt jusqu'à certain point. Pour cela il faut une bonne communication: c'est de parler le même langage, qu'elle soit interprétée de la même façon."

#### Mauvais employé

"J'ai une psychologie un peu drôle. Pour moi il n'y a pas de mauvais employé. Ça doit pas exister, c'est que tu l'utilises mal. C'est que tu l'as pas compris.

Une fois un très bon opérateur d'extrodeur, il a "posté" pour demander mécanicien, je voulais pas mais Laurent m'a répondu que c'était de son choix de "poster" où il voulait. Il voulait apprendre, il a fait des dégâts de \$5 000 mais tu ne peux rien faire: c'est la philosophie de Cascades.

Aujourd'hui il est rendu un bon employé. Il a fallu attendre, ça peut prendre parfois cinq ans. Il faut savoir chercher le domaine du gars et sa force, puis savoir utiliser sa force."

#### Meilleur souvenir

"C'est les premières années que je travaillais ici quand c'était un peu moins gros. C'était un petit groupe, on se voyait



tous ensemble. Il y avait beaucoup de "partys". L'ambiance était meilleure, Alain et Bernard étaient avec nous régulièrement.

Les Lemaire insistent beaucoup pour garder le même esprit. Ils forment les cadres pour transmettre la même mentalité."

#### Mauvais souvenir

"J'ai fait les enquêtes sur les accidents de travail des gars qui sont morts, j'ai trouvé ça assez dur. C'était mes "chums".

(On peut trouver la description de chaque accident dans les entrevues antérieures.)

#### Expansion

"Je trouve que ça va énormément vite. Ils essayent d'avoir du monde préparé. A la vitesse que ça va, il va certainement avoir du temps à rattraper pour trouver des personnes capables de prendre la relève."

#### Santé, sécurité au travail

"Il y a eu beaucoup d'amélioration. Au tout début c'était pas sérieux. Aujourd'hui il y a des personnes qui sont parties suivre des cours. La compagnie a toujours été réceptive à ça malgré qu'elle n'y croyait pas beaucoup. Dans leur tête, c'était pas important. Aujourd'hui ils savent que c'est très important. Les Lemaire eux même ont eu des avertissements pour avoir circlé avec leur moto dans la "shop". Ils ont reçu des avis et ils ont respecté ça (Alain, Laurent et leurs enfants)."

#### Adjectif sur la compagnie

"Beautiful": il fait bon de vivre ici. Cascades t'offre de vivre comme tu le désires. Cascades regarde les deux côtés: employés vs contremaître. S'ils sont pas capables de travailler ensemble, ils vont lui changer de "shop".

Mettre un gars dehors, il faut qu'une personne fasse "en sacrifice": en crime... Dans un party un gars a frappé Bernard, il n'a pas été mis dehors mais on lui a refusé de boire dans les partys. Bernard lui disait: "Calme toi." Il a donné un gros coup à Bernard."

### Partage des profits

"Pour moi, c'est plus qu'un cadeau même si on l'a mérité. La compagnie aime encourager tout son monde. Pour moi j'ai droit à un partage mensuel. Je trouve ça super."

### Actions

"Justement, j'ai vendu une partie de mes actions aujourd'hui à 22 1/4. C'était la compagnie qui m'a tout avancé. Ca m'a permis de faire beaucoup d'argent. Ca nous motive tous."

### Réunions

"J'aimerais en faire encore plus. Maintenant on en fait environ trois par mois mais par petits groupes. On parle de leurs problèmes spécifiques, exemple: problème de jalousie de poste, je leur explique que ça se fait par séniorité. On leur donne tous les outils nécessaires: ils se rencontrent une heure avant la réunion..."

### Conflits

"Quand il y a un conflit, on réunit les deux parties en même temps et on fait attention à ce qu'ils disent. On suit des cours sur ça: la façon d'aborder des problèmes de ce genre. Ce qui est important c'est toujours les premières paroles. La plupart du temps ça se règle très rapidement."

### Laurent

"C'est peut-être le plus froid des trois mais c'est un bon gars. C'est assez rare qu'il va "chialer". Il n'a pas assez de charisme. Alain et Bernard, ils vont plus chercher le problème, lui il parle plus du dollars.

Lui, il faut lui faire des beaux rapports avec des chiffres. Là il va embarquer assez vite.

Il vont aller chacun de leur côté pour aller chercher le "feeling" des employés: pas obligatoirement dans la "shop". Avec tout le "feed-back" de tout le monde, ils vont aller plus loin. Concerner les employés sur n'importe quelle décision, c'est leur point fort."

Son travail consiste à faire des rouleaux de petites épaisseurs. Il s'agit des gros rouleaux de papier qui sont faits au Vieux Moulin. Avant de commencer l'entrevue, il m'a fait savoir que Laurent a parlé à la radio à midi pour annoncer l'acquisition d'une nouvelle entreprise en France. Il était tout content d'entendre parler de son entreprise à la radio.

"J'aime ben ça. Rester à rien faire je suis pas capable. Les conditions de travail sont bonnes: tu rencontres ton patron, tu t'expliques... On a des bons salaires (\$13.28). On s'entend ben avec les patrons et avec les ouvriers. Il y a des places le "boss" "chiaie" et le "diable pogne": c'est-à-dire les "boss" ne veulent rien comprendre."

"Après "icitte", c'est la retraite. C'est certain."

"On s'entend bien avec tout le monde. Si je suis mal pris ils vont venir m'aider sans dire un mot, ils sont tout le temps prêts à te rendre service."

Direction

"Ca travaille "toutte" à l'intérêt de la compagnie. Ils sont toujours de bonne humeur. Ils sont simples comme nous autres."

Syndicat

"J'en veux pas, c'est bon à rien. Toi tu n'as rien et eux ils font de l'argent: ils "pognent" le monde juste pour leur argent. Les conditions "icitte" sont mieux qu'avec le syndicat. Je manquerais pas de le dire. "Icitte" Tous les ans, on nous remonte nos salaires, plus les congés, journées flottantes, bonus, cadeaux... On a une augmentation d'au moins 60 cents par année alors que le syndicat c'est des négociations de trois ans pour 30 cents."

Meilleur poste

"La "guillotine" (machine qui coupe le papier), j'aime ben ça. C'est une "job" propre. C'est pas une "job" qui est trop dure."

Mauvais poste

"L'homme qui travaille dans la chambre à rebuts (il parle de la machine qui fait les "ballots"). T'as une maudite poussière là-bas."

Santé, sécurité au travail

"Ca s'améliore de beaucoup. Aujourd'hui, il y a un représentant pour chaque plan. Il s'occupe de ben des affaires: les gardes de sécurité..."

Partage des profits

"Je trouve ça beau. C'est comme un cadeau. Il me semble que ça fait plaisir. Ils le font de bon coeur certain. Avec un syndicat on aurait jamais eu ça."

Actions

"Ma femme ne veut rien savoir de ça, elle n'aime pas ça. Je veux pas dire que c'est pas bon mais je veux pas faire la "chicane" à la maison."

(Il est à noter que sa femme est croyante, pratiquante.)

Expansion

"Dans peu de temps ils ont fait beaucoup d'expansion. Il me semble qu'ils en veulent et ils en veulent tout le temps. Il me semble qu'ils doivent s'arrêter. On dirait qu'ils veulent prendre le monopole. Plus qu'ils prennent de l'expansion plus les patrons tu peux pas les rencontrer. Il me semble que tes patrons doivent venir te voir, voir les plans. Peut-être que dans dix ans la mentalité ne va pas être bonne comme elle est là. Tu vois si Bernard part ça va changer pas mal la "patente": les autres n'ont pas la tête qu'a Bernard."

Communication

"La communication est bonne. On est "toutte" des gens qui se connaissent. C'est pour ça que la mentalité est meilleure. On est tous du même village."

Contremaîtres

"Je peux dire que c'est un ben bon gars pour moi. On a toujours travaillé ensemble. C'est un gars qui aime ben les "partys". Il nous fait des fêtes tous les ans: Noël, en été, cabane à sucre, anniversaire..."

Bon contremaître

"-C'est un gars qui a toujours la belle façon: poli  
- C'est un gars qui est à l'heure, précis, qui surveille son ouvrage et ses employés c'est-à-dire qui fait un tour pour les aider s'ils veulent quelque chose."

Mauvais contremaître

"C'est un gars qui te surveille tout le temps. Celui qui dit jamais bonjour aux employés."

Bon employé

"C'est un gars qui est tout le temps de bonne humeur, qui rend service. Comme Henry quand il n'a rien à faire, il vient me donner un coup de main."

(J'avais remarqué par la suite qu'Henry aidait plusieurs de ses coéquipiers: balayer, prendre les palettes...)

Mauvais employé

"-Un homme qui travaille juste pour la paie  
 - Si le "boss" n'est pas là, il travaille pas  
 - Il va être dur sur la machinerie (il va la briser pour ne pas travailler)  
 - Si t'es mal pris, ne lui demande pas de service. Il va te dire: "C'est pas ma "job"." (c'est pas le cas "icitte")."

Loisirs

"-En été je m'occupe de mon jardin  
 - Je fais toujours une marche après le souper."

Meilleur souvenir

"D'avoir travaillé avec des gens qui m'ont ben compris. Quand je vais finir (retraite) je vais venir les voir à chaque semaine certain."

Mauvais souvenir

"C'est quand Guy s'est faite couper la jambe. Ca m'a faite mal au coeur."

(Guy a perdu sa jambe sur la machine qui fait les "ballots", en essayant de libérer avec sa jambe le papier coincé.)

### Adjectif sur la compagnie

"C'est une compagnie: d'année en année le chiffre d'affaire augmente de beaucoup. Il y a une bonne atmosphère qui règne entre les patrons et les employés: on s'entend très bien avec les "boss"."

### Philosophie de la compagnie

"Faire de l'argent tout en rendant leurs employés heureux. Souhaitons que ça dure.

Ils doivent faire attention avec l'expansion parce que moi j'ai vu des gars qui ont monté des grosses "patentes" et ça s'est écroulé. Comme c'est écrit dans l'évangile: "L'ambition fait périr son maître."

### Entrevue ou questionnaire

"J'aime mieux de même. On peut se parler entre nous autres. On s'explique, on se comprend.

Le questionnaire, il y a des mots que je comprends pas, qui m'embêtent. C'est pareil avec les papiers du gouvernement, il y a des maudits mots que tu comprends pas. Un questionnaire ça dure pas longtemps: remplis et "away go" alors que là on parle ben plus."

### Propos sur les Lemaire

#### Alain:

"-Ca c'est pas mon "chum" parce que des fois quand on veut lui parler il veut pas comprendre. Il n'a pas d'humeur égale: il va arriver un matin, il va être marabout (de mauvaise humeur).

- Quand il est de bonne humeur, il est un maudit bon gars: s'il a passé une bonne nuit."

#### Bernard:

"-Ca c'est un gars ben "parlable": tu as un problème, il va prendre le temps de comprendre

- Il est toujours de bonne humeur: une bonne façon de parler, poli...

- C'est un gars qui s'est très dévoué pour le village. Quand il est arrivé "icitte" il n'y avait rien. Aujourd'hui, regarde ça. Ca prend un homme de tête.

- Au Vieux Moulin, il travaillait comme nous autres: la nuit, le

jour, dans la graisse... Il a travaillé en maudit, il y a ben des problèmes qu'il a passé à travers.

- Dans les "partys", il parlait tout le temps que c'était grâce à nous que l'entreprise était devenue comme ça
- Il nous disait toujours de bien coopérer pour que ça marche très bien
- Il nous disait qu'il était heureux de partager les bonus, parce que les employés l'avaient mérité."

Laurent:

"J'ai jamais affaire à lui. On se dit bonjour. Il est ben "smatt"."

### Réflexions personnelles

- Le contremaître était présent ce jour-là, il est passé à trois reprises devant nous sans rien dire. L'employé n'a pas changé du tout son attitude.
- Il est difficile de retrouver la même ambiance que celle du Vieux Moulin. Ceci peut s'expliquer peut-être par le fait qu'en bas (Vieux Moulin) les employés travaillent tous sur la même machine alors qu'ici on remarque que chaque employé est seul devant sa machine (Les tâches sont indépendantes l'une de l'autre).

### Journée du 27-03-86

- Entretien VII:    Nathalie:
- 31 ans
  - A la compagnie depuis moins de 5 ans
  - Employée d'usine



Son travail consiste à opérer un thermo-mouleur. Ce dernier fait des petits plateaux (assiettes) rectangulaires (20 cm même temps), en styrofoam. Une fois que la boîte vitrée est pleine, Nathalie place les plateaux dans des sacs en plastique (chaque sac peut contenir 1 000 plateaux).

### Travail

"J'aime ben ça surtout quand la machine va ben. Il faut que tu ailles au rythme de la machine. Nous autres en tant que femmes, c'est une satisfaction personnelles de travailler à Cascades. Le travail sur la machine n'est pas dur, ce sont les chiffres: parfois il faut travailler de nuit, c'est pas drôle pour une femme qui a des enfants. Avant on travaillait sur trois chiffres: il y avait trois équipes qui travaillait huit heures chacune.

Cette semaine, ils nous ont proposé de travailler 36 heures (12 heures, 3 jours/semaine et quatre jour "off"). C'est à nous autres de décider, on va faire un vote la semaine prochaine. J'espère qu'ils vont voter pour 36 heures. Salaire: \$11.17."

### Carrière

"J'ai "l'espérance" de travailler seulement "icitte". Je veux rester à Cascades et même je voudrais prendre des cours (dans n'importe quoi) puisque j'ai du temps de "loose" (avoir du temps libre) pour travailler en bureau par après. Je vois pas pourquoi j'irais ailleurs, on a toutes les possibilités "icitte" à Kingsey."

(Nathalie me fait signe qu'elle allait manger à la cafétéria. C'était l'heure du souper mais il n'y avait pas de sonnette. Quand je suis rentré, il n'y avait que des filles à la cafétéria. Chaque employé peut prendre son "break" ou son heure de souper quand il le désire. Quand un homme est entré pour réchauffer son souper au four micro-onde, toutes les femmes lui parlaient. J'avais du mal à comprendre ce qu'elles disaient mais je

remarquais que toutes les personnes dans la salle riaient.)

### Ambiance

"On peut pas comparer avec les autres "shops", étant donné que c'est mixte. Avec les femmes il faut que tu fasses attention. On dirait qu'elles se jalourent un peu. Les hommes c'est plus direct. Par exemple sur la T.H.8 (thermo-mouleur qui fait plusieurs sortes d'assiettes en même temps) elle n'a pas le droit de lire, parce que la machine va très vite alors que nous on a le droit de lire. Elle leur dit (à la direction) pourquoi nous on peut lire. En général ça va très bien, on a du "fun" à travailler ensemble."

(Devant chaque machine il y a des beaux sièges, où les employés peuvent se reposer en attendant que la production sorte. Il est à noter que dans le cas de Nathalie, elle travaille environ quatre minutes et se repose trois minutes, ce qui lui permet de faire un peu de lecture.)

### Direction

"Je les trouve ben corrects, si la compagnie fonctionne ben, c'est grâce à eux aussi. On se rencontre souvent à l'auberge, c'est du monde très simple."

### Syndicat

"Moi je vois pas la nécessité d'un syndicat "icitte". Je pense qu'on aurait pas les négociations qu'on a "icitte" si on a un syndicat.

Là si ça marche pas on y va directement voir Laurent ou Elise (directrice du personnel) alors qu'avec un syndicat je peux pas parler directement avec mes "boss". Vraiment j'en vois pas l'utilité."

### Contremaîtres

"Jacques, c'est un gars qui parle rarement. Il est ben correct. Quand il nous parle il est poli. Si ça va bien, il

viendra pas nous voir, il parlera pas si les assiettes ne sont pas belles, il va voir qu'est-ce qui se passe.

Paul, lui c'est pareil, il était employé. Il vient d'être nommé, tu sais c'est pas la même atmosphère. Il était avec nous dans la "shop". J'ai l'impression qu'on accepte moins ses ordres, mais c'est vrai il parle sec. Il vient te voir pour des niaiseries: mets ton chapeau."

#### Bon contremaître

"-Il faut savoir parler: savoir communiquer, manière de donner les ordres

- Quand on pose une question, on veut une réponse directe, pas tourner une heure
- Le contremaître devrait se mettre dans la peau des employés: demander quelque chose qu'il est capable de faire."

#### Mauvais contremaître

"C'est quelqu'un qui "chiale" tout le temps ni plus ni moins: qui parle trop directement, qui donne des ordres trop secs."

#### Bon employé

"-C'est une personne qui fait son travail consciencieusement: du mieux qu'elle peut à sa connaissance

- Qui s'entend bien avec ses confrères de travail
- Qui est capable de prendre des ordres sans répliquer."

(Le rouleau de "styrofoam" est terminé, on doit aller le changer. Je pourrais même dire que j'ai du plaisir à travailler en compagnie des femmes.)

#### Mauvais employé

"-Il "break" une demi heure au lieu de quinze minutes

- Celui qui a un mauvais caractère: personne coléreuse, personne qui se choque pour rien
- Une personne qui n'aime pas recevoir des ordres."

Loisirs

"J'aime la lecture, les sorties: aller danser, et le volleyball."

Meilleur souvenir

"Le jour où je suis devenue permanente, j'étais fière."

Mauvais souvenir

"La journée où le "boss" (Jacques) est venu me dire que ma maison est en feu."

(Quand la maison de Nathalie avait pris feu, la direction avait envoyé les employés pour éteindre le feu.)

Meilleur poste

"J'aime autant travailler "icitte", parce que c'est toi qui est responsable de ta machine. C'est toi qui l'opère, c'est tes affaires. Je suis indépendante, j'ai pas de compte à rendre à personne."

Mauvais poste

"C'est drôle aide-opérateur, parce que moi j'aime mieux être seule. L'aide-opérateur, il faut qu'il aille au rythme de la machine et au rythme de l'opérateur."

Santé, sécurité au travail

"On a un comité pour ça, ça s'améliore. La compagnie donne des cours sur la sécurité pour les employés. Ici, la chaleur est incontrôlable. Tout ce qu'on demande, on nous le donne, parfois, ça va être long."

Partage des profits

"Moi, j'en ai pas eu encore: ça fait pas longtemps que je

suis permanente. Je trouve ça ben le "fun", c'est un surplus de salaire. Les autres (Lemaire) ne sont pas obligé de nous le donner. Je pense que ça encourage les employés, à l'intérieur de nous même on va penser deux fois plus au gaspillage, c'est de l'argent pour nous autres aussi."

#### Actions

"Je trouve ça ben correcte, c'est une bonne affaire, ça te donne la chance d'investir. Tu portes plus attention à ce qui se passe à la compagnie."

#### Expansion

"Je trouve que ça va ben. Ca commence à avoir de l'importance dans le monde."

#### Communication

"Ca va ben tout le monde se parle, ça s'aggace, ça taquine, ça fait rien que de donner de l'ambiance."

(C'est ce que j'avais remarqué durant tout mon séjour surtout lors des "breaks" et les heures de dîner.)

#### Journal de la compagnie

"Je le lis, je trouve ça le "fun"... Ils nous donnent la chance de savoir comment chaque plan fonctionne. Moi je trouve que c'est intéressant à lire."

#### Adjectif sur la compagnie

"Formidable, c'est une belle organisation, on a des patrons qui pensent à leurs employés."

#### Philosophie de la compagnie

"Ils veulent la prospérité pour tout le monde: pas seulement pour la compagnie mais aussi pour les employés: fonds de pension,

partage aux profits, actions...

Ils veulent que tout le monde soit bien dans sa peau. Je pense aussi qu'ils donnent la chance à tout le monde."

### Entrevue ou questionnaire

"-Entrevue, c'est plus intéressant. Le questionnaire tu es plus porté à répondre oui ou non

- Si tu comprends pas le sens de la question tu es là pour bien nous expliquer. Tu vois objectivement ce que je fais, c'est plus concret. Si je t'avais dit: "C'est dur de travailler la "nuitte"." La tu le vois, tu sais ce que c'est..."

### Propos sur les Lemaire

Alain:

"-Eux autres c'est des gars ben humains

- Il connaît tout le monde par leurs prénoms, tu vois on n'est pas des numéros

- Quand j'ai passé au feu. Il a payé des gars qui ont surveillé la maison toute la nuit."

Bernard:

"C'est lui qui est la tête, c'est un homme qui a la tête sur les épaules: qui a du potentiel."

Laurent:

"-Lui, il est plus gêné. Il est moins démonstratif. Il va parler moins. Il est plus calme

- Nous les "boss", on les voit comme des hommes ordinaires

- Il vient pas souvent dans la "shop". Il s'occupe surtout de la comptabilité. Quand il fait son tour, il va te saluer et il va partir

- Quand il y a un "meeting", il va nous écouter puis il va parler calmement

- Ils veulent que les gens réagissent, qu'ils se sentent plus dans la compagnie."

### Réflexions personnelles

-Durant toute l'entrevue, j'ai aidé Nathalie à faire son travail.

Le travail n'est pas très dur

- Pendant l'heure du diner, aucun mot vulgaire n'a été prononcé.

#### Journée du 28-03-86

- Entretien VIII:    Catherine:
- 23 ans
  - A la compagnie depuis moins de 5 ans
  - Employée d'usine

Son travail consiste à placer les plateaux d'oeufs (imprimés) dans des sacs en plastique (ces derniers sont tenus par des pinces ce qui facilite énormément la tâche à l'employée).

La vitesse de la machine est de 245 plateaux par minute.

#### Travail

"C'est dur, mais ça se fait. Quand t'es encouragé, tu donnes toujours ce que tu peux. Les salaires sont bons (\$9.90) plus les avantages... Les patrons sont pas comme ailleurs, si tu as de quoi tu vas les voir, ils vont te parler. Ailleurs où j'ai travaillé (Yum Yum), les salaires ne sont pas bons (\$5.00) et les patrons tu les voyais jamais."

#### Carrière

"Si j'arrête ici, j'irai pas ailleurs. Ca serait pour fonder une famille."

#### Ambiance

"Ici tout le monde se parle. On a ben du plaisir ensemble. Où je travaillais avant, tout le monde était en petite gang et ça parlait l'un contre l'autre."

Direction

"La plupart sont des gens comme nous autres. C'est encore une autre équipe, au lieu qu'ils soient dans l'usine ils sont dans le bureau, c'est "toutte"!"

Syndicat

"J'en veux pas, "icitte" on n'en a pas besoin. On se plaint pas comme on est là."

(C'est l'heure du "break", même le directeur général est là. Ils se font des farces entre eux.)

ContremaîtresJacques:

"C'est un gars ben "smatt", ben correct. Lui c'est encore mieux parce qu'on le connaît comme Bernard. Il est né "icitte", il a passé par le même chemin qu'on va passer. Il travaille fort, il aime tout le monde."

(Justement je vois Jacques entrain de réparer la machine en face de nous.)

Paul:

"Il a changé beaucoup. Je sais pas si c'est le fait qu'il soit contremaître. C'est un bon gars pareil. Avant il est plus souvent avec nous autres maintenant on le voit moins."

Bon contremaître

"-C'est celui qui va parler avec un employé comme s'il parle à sa femme: doux, gentil...  
- S'il y a un problème, de savoir s'expliquer sans passer par quatre chemins."

Mauvais contremaître

"Quelqu'un qui est trop sévère avec l'employé. Il faut parler et discuter pas crier."



(Elle a préféré aller chercher elle-même le "lift" pour déplacer les palettes plutôt que d'attendre le "helper", qui est censé le faire.)

#### Bon employé

"-Donne le plus qu'elle peut  
- S'accorde avec le monde avec qui elle travaille. Si le monde ne s'accordait pas je ne travaillerais pas "icitte"."

#### Mauvais employé

"Celle qui ne donne pas ce qu'elle peut. Avec les avantages qu'on a (partage aux profits), s'il y a une "gang" qui travaille pas c'est les autres qui payent pour."

#### Loisirs

"Quand j'ai fini de travailler "icitte", j'ai une maison à entretenir, a part de t'ça je fais un peu de lecture."

#### Meilleur souvenir

"Quand j'ai rentré "icitte" parce que c'est assez dur de rentrer "icitte"."

#### Mauvais souvenir

"Quand je me suis engueulé avec Jacques. La machine allait mal, il voulait pas changer la pièce. Il m'a dit que si t'es pas capable il y en a plusieurs qui sont capables... Ils veulent que les gens parlent."

#### Meilleur poste

"J'aime beaucoup ce que je fais."

Mauvais poste

"Contremaître, parce qu'il a trop de décisions."

Santé, sécurité au travail

"Il y a des progrès encore à faire, mais ça vient doucement. Il y a des réunions pour ça."

Partage des profits

"C'est bien, c'est une chose que tu trouves pas dans toutes les usines. En faisant un partage pareil, les employés donnent tout ce qu'ils ont. Moi, je trouve que c'est quasiment un cadeau."

Actions

"Une bonne affaire, un autre privilège qu'on a eu. C'est une bonne chose, c'est un bon investissement."

Expansion

"C'est super, ça grossi ben vite. C'est une bonne chose pour tout le monde. Ils ont de l'ouvrage même en France."

Communication

"C'est bon, il faut communiquer ensemble. On a des réunions, ça va bien, j'ai pas à m'en plaindre."

Journal de la compagnie

"C'est une chose bien pensée. On est plus au courant de ce qui se passe dans tout Cascades."

- Employée d'usine

Son travail consiste à opérer une machine qui fait des assiettes de mousse rigide. Deux autres employés (aide opérateur) travaillent sur la même machine car cette dernière roule très vite.

Travail

"J'aime assez ça que je ne retournerai pas à la maison (c'est-à-dire travailler à la maison).

Travailler pour Cascades, c'est fantastique parce qu'ils sont fiers de nous autres. Ils nous gâtent, par exemple ils ont tiré nom nom pour faire une "rail" en hélicoptère (tour accompagné). Tu sais quand t'étais habitué à travailler au salaire minimum pis tu viens ici c'est toi qui "runne" la machine et je touche \$11.17 plus les avantages, tu comprends qu'est-ce que ça à l'air."

Carrière

"Je compte rester à Cascades, après Cascades ça serait la maison."

Ambiance

"Elle est bonne. Je travaille avec une bonne équipe."

Direction

"C'est des gens comme nous: "parlables", simples. Ils font leurs "jobs"."

Syndicat

"Je les aime pas parce qu'ils vont te faire "griefer" pour deux ou trois cents. C'est une perte de temps et d'argent... Je vois pas la nécessité, on a des bons salaires, on a une très bonne

Adjectif sur la compagnie

"C'est une compagnie qui est au "boutte"! Il n'y a rien à dire c'est merveilleux, c'est super."

## Philosophie de la compagnie

"Une bonne entente entre tout le monde qui fait partie de Cascades."

Entrevue ou questionnaire

"J'aime mieux une entrevue. Ca sort mieux quand quelqu'un te le demande. Je pense que ça sort plus comme ça."

## Propos sur les Lemaire

Alain:

"Il est plus genre "boss" que d'autre chose. Il est plus agressif que les deux autres: il est un petit peu brusque."

Bernard:

"-C'est mon meilleur: super, super fin  
- C'est un homme qui est doux. Il se gênera pas. Il sait la manière de te le dire. Il est franc au "boutte"!"

Laurent:

"-C'est un homme qui est très doux. Il est même gêné: il a l'air timide. C'est un homme qui est fin. Il reconnaît toujours son monde. C'est un peu le genre à Bernard  
- Dans un "meeting", il va t'écouter, ça veut pas dire qu'il va accepter: seulement si ça a de l'allure."

Journée du 29-03-86

Entretien IX:    Lynda:    -    34 ans

-    A la compagnie depuis moins de 5 ans

entente avec les gérants et les "boss".

(J'ai remarqué sur les babillards que l'augmentation des salaires de cette division était la plus faible, variant entre 70 et 90 cents/année. Dans les autres divisions l'augmentation de cette année variait entre 80 cents et \$1.20.)

#### Contremaîtres

"Jacques, c'est pas un contremaître que t'es pas capable d'aborder. Il est ben simple, tu vas le voir il va faire ce qu'il a à faire.

Paul, il aime à taquiner. Il aime à rire mais il a changé un peu. Il veut que le monde l'écoute. Il prend un air sérieux, il est obligé: parce qu'il a des comptes à rendre à la direction."

(Je n'ai pas eu l'occasion de connaître Paul. Il était en vacance lors de mon séjour.)

#### Bon contremaître

"Qu'on puisse parler franchement, clairement, qu'il y ait une entente. Surtout il faut qu'il y ait le respect c'est-à-dire quand le contremaître te parle que tu ne sois pas ridiculisé avec ça. Si l'employé amène une idée, que le contremaître prend au moins le temps de l'écouter."

#### Mauvais contremaître

"C'est quelqu'un qui te talonne tout le temps, qui n'est pas "parlable", c'est-à-dire toujours de mauvaise humeur."

#### Bon employé

"-Prend ses responsabilités  
- Aime son travail."

Mauvais employé

"-Celui qui prend pas ses responsabilités  
 - Qui fait pas du bon travail  
 - Qui n'écoute pas son contremaître."

Loisirs

"Hockey éponge. Je fais du bénévolat: je garde les enfants quand les parents voyagent."

Meilleur souvenir

"C'est quand j'ai passé mon entrevue pour rentrer "icitte": quand j'ai été accepté."

Mauvais souvenir

"C'est quand ils étaient obligés de me "slaquer" une semaine: ça m'a paru comme un mois. J'étais temporaire à l'époque."

(C'est la deuxième fois que je rencontre un employé avec un "walk man".)

Meilleur poste

"J'aime ma machine. J'aimerais pas changer pour le moment... Ca bouge beaucoup, ça produit beaucoup. Il y a encore de l'amélioration à faire au niveau de la machine. Dans un mois elle va être plus perfectionnée que là, ce qui va nous permettre de nous reposer un peu plus."

(Quand j'ai voulu leur donner un coup de main, la production n'arrêtait pas, il a fallu que j'attende que le rouleau finisse pour reprendre mon crayon et mon papier.)

Mauvais poste

"Il n'y en a pas à ma connaissance."

Santé, sécurité au travail

"On a eu des cours. Notre contremaître, il est dans le comité, c'est très important. Il y a eu beaucoup d'améliorations. Au niveau de la santé pour moi, il n'y a pas de problème sauf peut-être un peu de bruit."

(Effectivement à côté de cette machine, on est obligé de crier pour se comprendre.)

Partage des profits

"Je connais pas ça encore. C'est bon, ça encourage, ça stimule... C'est un cadeau de la part des Lemaire. Il n'y a pas beaucoup de compagnies qui le font."

Actions

"C'est bon, ça aussi c'est comme un cadeau. On paye pas d'intérêt, c'est la compagnie qui paye ça."

Expansion

"Ils grossissent rapidement, ça fait monter les actions. Ça prend des bons hommes d'affaires pour passer comme ça. Ça prouve qu'ils sont capables."

Adjectif sur la compagnie

"Avant de rester ici je connaissais l'enfer: tu recevais que des ordres, tu étais maltraité... Quand je suis venue "icitte", c'était pour moi revivre pas survivre."

Philosophie de la compagnie

"Grossir la compagnie, enrichir tout leur monde."

Journal de la compagnie

"Je le lis. Je me mets au courant comment fonctionnent les

autres usines."

#### Entrevue ou questionnaire

"J'ai ben de la misère à répondre sur un questionnaire. Entrevue, tu peux me préciser ce que tu veux et en plus tu parles comme nous autres: c'est simple."

#### Propos sur les Lemaire

##### Alain:

"-C'est un monsieur qui aime à saluer son monde. Il aime taquiner son monde  
- Il aime même faire sortir le caractère de la personne."

##### Bernard:

"-C'est une personne très simple, sympathique: qui est porté à aller te parler, très sociable: il parle à tout le monde  
- A le voir, tu dirais pas que c'est un homme d'affaire: il se prend pas pour un autre."

##### Laurent:

"Il est le même genre. Il aime saluer son monde. Il est un peu réservé: plus gêné."

#### Journée du 04-10-86

Cette journée. il a fallu que je me réveille à 6h du matin pour bénéficier d'un "lift" que m'a proposé un employé. Il est à noter que mon hôtel se situe dans la région de Yamachiche alors que l'entreprise se trouve en plein centre ville de Louiseville. Le seul moyen de transport disponible: c'est le taxi. Donc je suis condamné à me réveiller très tôt chaque matin.

En arrivant à l'entreprise, le gérant de la production était déjà là (il était 7h45). Quand il a vu que les employés étaient



en difficulté (la machine roulait plus vite), il a travaillé avec ces derniers pendant environ 90 minutes. Le directeur est arrivé à 8h, il a commencé par faire un tour dans l'usine tout en ramassant tous les déchets qui se trouvaient sur son passage.

Avant d'aborder David (qui alimente tout le procédé de transformation), je me suis approché de plusieurs employés dans le but de générer un climat de confiance voire même de sympathie.

Entretien X: David:

- 55 ans
- A la compagnie depuis plus de 10 ans
- Employé d'usine

Description du poste: Opérateur à la préparation de la pâte

Son travail consiste tout d'abord à glisser du papier dans le tritrateur (à chaque heure), à rajouter les produits chimiques (farine, "allied colloids", lin...) et vérifier la vitesse et la température des moteurs qui ramollissent la pâte: "les raffineurs".

### Travail

"Ma "job", j'aime ben ça. C'est plus encourageant de travailler avec Cascades qu'avec les autres. Avec eux on a deux fois par année des bonus, pis on a eu en cadeau des parts de la compagnie.

Avant: avec l'ancienne compagnie, c'était dur pour la même ouvrage. On était en dictature autrement, dit Hitler! On t'obligeait à avoir un casque. On pouvait pas s'"assis" cinq minutes. On avait pas le droit de fumer. Quand quelqu'un fumait, la première fois: il a un avertissement, la deuxième fois: trois jours de congé et la troisième: c'était dehors. Aujourd'hui tout

le monde fume et la production sort beaucoup plus. Avant on était obligé de fumer en cachette dans les toilettes, ce qui la production n'était pas forte.

Le patron passait, il disait même pas bonjour. Le président, lui, je sais même pas comment il s'appelle, je le connaissais pas, ne me le demande pas. (David parle de la compagnie qu'a acquis Cascades en 1980: Gibson.)

C'est pour ça qu'on trouve ça curieux quand on voit le président de Cascades venir nous voir."

### Carrière

"Moué", je vais rester tant que Cascades va me garder et que ma santé me le permette. Je vois même pas de compagnies qui va me traiter comme Cascades. Je suis ben "icitte! Je reste là."

### Direction

"C'est "toutte" du bon monde. C'est des gens ben ben simples. On a aucune misère avec."

(J'ai interrompu l'entrevue avec David pour lui demander c'était qui la personne bien habillée qui venait de passer. Il m'a répondu: "c'est le pilote de l'hélicoptère"). Je voulais en savoir plus. J'ai appris que Laurent Lemaire, Elise Pelletier (directrice du personnel) et deux autres personnes sont venus pour une réunion avec les membres de la direction de Louiseville. David m'a appris aussi que Laurent et Elise ont fait un tour dans l'entreprise pour dire bonjour aux employés.

Lorsque David est parti vérifier ses machines, je suis parti au bureau pour leur dire bonjour mais malheureusement ils étaient en réunion.

### Contremaitre

"On a pas de troubles avec. Ils ont pas de misère avec nous

autres et on a pas de misère avec eux autres. Ce matin, t'as vu, il est venu nous aider quand il y a eu un trouble."

(Effectivement, j'ai remarqué que le contremaître faisait le même travail que les employés: ramasser les déchets, balayer... Cela est arrivé lors d'un bris dont nous verrons la description plus tard.)

"Il y a eu de gros changements depuis que Cascades a acheté, c'est une affaire épouvantable. Avant il passait, il criait, c'était: "Débrouille toué". Aujourd'hui, il nous parle, il nous aide. En tout cas moi j'ai pas un mot à dire. On est aux oiseaux, on est ben, libre."

#### Bon contremaître

"C'est un gars qui va jaser avec "toué", qui va t'aider. Il n'est pas là seulement pour te "checker"."

#### Mauvais contremaître

"-C'est un gars qui dispute après les employés  
- Toujours de mauvaise humeur."

#### Ambiance

"Ca marche pas mal mieux depuis que Cascades a acheté. On marche en équipe. Si j'ai un problème, il vient m'aider et moi je fais de même. Avant, chacun avait sa "job" et ça finissait là."

#### Meilleur poste

"J'aime ben ma "job". Ca fait plus de 20 ans que je fais ça."

#### Mauvais poste

"Sur la lamineuse (machine qui colle les panneaux) parce que

tu es toujours sale. Il faut tout le temps travailler avec un tablier."

### Bon employé

"-C'est un gars qui arrive à l'heure à l'ouvrage  
 - Qui est franc: quand il a quelque chose à te dire, qu'il passe par "toué" directement, pas faire de tour (passer par quelqu'un d'autre)  
 - Honnête (pas voler personne)."

### Mauvais employé

"C'est le contraire de ça. Quelqu'un qui fait des affaires croches, qui raconte des "mentries": il dit tout le temps que c'est pas lui, c'est l'autre."

### Loisirs

"En été, j'aime sortir avec mon "char": je fais beaucoup de route la fin de semaine. En hiver, je fais un tour à la patinoire."

### Actions

"J'en ai pas acheté mais j'en ai eu en cadeau. Moi, je dis que c'est une bonne affaire. Ça incite le gars à travailler plus longtemps. Comme je te dis, la compagnie c'est à nous tous. Quand t'as des parts dans la compagnie, tu donnes toujours un petit coup (trois ou quatre minutes de plus) alors qu'avant à 16h tu laisses tout là et tu t'en vas."

### Partage au profit

"C'est encore une très bonne affaire. On l'a deux fois par année. Quand tu reçois \$500 la veille des fêtes, ça fait du bien en maudit (c'est cuit, t'as qu'à le manger)."

Meilleur souvenir

"-C'est quand je suis parti visier avec ma femme Kingsey Falls. On a été reçu comme le pape. Ils nous ont fait visiter. Le soir, ils nous ont invité au restaurant... C'était merveilleux!  
- Quand Cascades a fêté le 20ième anniversaire, ils nous ont ben reçu. Ils nous ont payé la "traite"."

Mauvais souvenir

"J'en ai pas, c'est pas compliqué. C'est pour ça qu'on trouve ça drôle (d'être ben traité avec eux autres). Avant on avait pas de cafétéria, rien, même pas des chaises. On mangeait dans la merde, "ostie"! (poussière). Aujourd'hui, on a tout (poêle, frigidaire, four micro-onde...)."

(Il s'est excusé pour aller remettre une nouvelle palette de papier dans le tritrateur ("pulper"). Il s'est absenté environ cinq minutes. Cela m'a permis de faire la connaissance du contremaître qui me paraissait difficile d'approche: peu souriant.)

Journal de la compagnie

"C'est une très bonne affaire, ça encore. On s'est où ce qu'on est rendu avec la compagnie. Je trouve ça ben intéressant."

Entrevue ou questionnaire

"J'aime mieux ça. Le contact est direct. On se comprend mieux."

Adjectif

"On travaille et on travaille aisément: personne ne te "watche"."

### Salaires

"En haut de \$10 l'heure. ah! je suis ben servi. Avec Gribson, on avait \$6 l'heure! L'année passée Cascades nous a donné un dollar d'augmentation sans qu'on le demande parce qu'ils ont dit que ça a ben été."

(Il est parti de nouveau mais cette fois-ci pour serrer la valve qui permet de changer l'épaisseur du panneau. Chacun des trois employés devait faire quelque chose pour atteindre la nouvelle épaisseur. Je me contentais seulement de les observer car je ne comprenais rien aux boutons.)

### Syndicat

"C'est bon et c'est pas bon. Je m'en suis servi une fois quand j'avais quitté la compagnie pour dix-huit mois. J'avais toujours eu droit à mes semaines de vacances. Aujourd'hui on n'entend plus parler (Avec Cascades tout va bien)."

### Santé, sécurité au travail

"La santé, c'est pas toujours bon. Le monoxyde de carbone est très élevé ici, surtout l'hiver, quand les portes sont fermées."

(L'odeur est assez forte dans l'usine. L'air est mélangé de poussière qui parfois t'oblige à tousser malgré toi.)

### Propos sur les Lemaire

"-Très sympathiques (tout à l'heure il m'a dit bonjour...)  
 - Ils jasant ben (ils ont une belle façon de parler)  
 - Ils n'ont pas de visage en bois (ils vont te regarder et ils vont te dire bonjour)  
 - Ils sont consciencieux (ils se fient à nous autres et on se fie à eux autres c'est-à-dire aussi, ils nous font vivre et on les fait vivre avec)."

Réflexions personnelles

- Ma première entrevue dans cette usine a été marquée par un rythme très lent. J'ai passé toute la journée avec David. Ce dernier m'a consacré environ 90 minutes seulement pour m'expliquer le travail qu'il fait tout en donnant le détail sur le cheminement des opérations. (Il me montrait tuyau par tuyau tout en m'expliquant le contenu de ce dernier.)

- Dans certains endroits de l'entreprise (surtout près des séchoirs) la chaleur est difficile à supporter. Cependant il est à noter que les postes des employés se situent un peu loin du grand séchoir

- L'arrivée de Laurent Lemaire et d'Elise Pelletier n'a changé aucunement l'attitude de travail des employés. Ceci a au contraire renforcé la joie des employés (du moins pour le cas de David).

En fin de journée, j'ai rencontré Laurent Lemaire et ses adjoints (par contre, je n'ai pas vu Elise) avant leur départ pour Kingsey. Nous avons échangé juste le bonjour car ils étaient en train de discuter sur le futur projet: l'achat du grand four qui devrait remplacer les séchoirs.

## TOISIEME PARTIE

### Méthode d'analyse

#### CHAPITRE VI

#### METHODE D'ANALYSE, VALIDITE ET GRILLE UTILISEE

"Les yeux et les oreilles sont pour les hommes de  
piètres témoins, s'ils ont des âmes qui n'en  
comprennent le langage." [Héraclite]

Signalons, pour la bonne règle, que, pour ne pas "réinventer la roue",  
nous profitons ici du travail déjà effectué sur ce sujet par O. Aktouf  
(1) dont nous nous inspirons grandement.

#### A - Méthode qualitative et questions de validité

##### 1. La méthode qualitative

Nous tenons à avertir le lecteur que notre étude ne consiste  
pas à donner des preuves définitives de validité de la méthode  
qualitative qui présidera à l'analyse de nos données. Ce mode  
d'analyse que nous devrions privilégier relève tout simplement du  
mode de recueil de données et des objectifs centraux poursuivis.  
Il est à noter que nous aurons recours également à la méthode de  
vérification qui nous permettra de vérifier les hypothèse que nous  
avons émises au tout début.

Avant d'entamer les questions sur la validité de l'analyse,  
il nous semble important d'effectuer un rapide tour d'horizon sur



la question particulière du débat "qualitatif/quantitatif". Comme l'a souligné O. Aktouf (1):

"Depuis, au moins, l'école de Chicago et l'exemple Hawthornien, l'usage de l'analyse qualitative dans les problèmes qui touchent l'organisation industrielle a gagné un droit de cité qui ne sera contesté qu'à travers l'expansion des moyens mathématiques et statistiques de plus en plus sophistiqués dans les années '60 et au delà."

H. Mintzberg (29), "éminent chef d'école en business policy", estime qu'il serait plus intéressant de faire du travail "de détective" et des "sauts créatifs" que de laborieux calculs de tests et de "preuves":

"Le domaine de la théorie organisationnelle a longtemps témoigné d'une rigueur obsessionnelle dans le choix de sa méthodologie. La plupart des résultats ont surtout été significatifs dans le sens statistique du mot. Je ne vois que deux démarches essentielles dans la recherche inductive: la première "detective work" et la seconde "creative leap"."

B.G. Glaser et A. L. Strauss (18) nous donnent en une seule phrase, l'intérêt et l'enjeu des recherches qui ont la particularité de "laisser venir" les interrogations, les hypothèses et les "bases de théorisation du terrain lui-même, aussi directement que possible".

G. S. Reichardt et T. D. Cook (44) considèrent comme "méthode qualitative" tout ce qui, dans une recherche, relève de l'ethnographie, l'étude de cas, l'interview en profondeur et l'observation participante.

D'une façon plus générale, concernant les sciences de l'homme, G. Devereux (15), lui, constate:

"Malheureusement, la transposition mécanique des règles de la physique aux autres sciences - illustré par l'exemple d'une quantification obsessionnelle - peut conduire au sophisme qu'une quantification pure et simple rend automatiquement une donnée scientifique. ....

La quantification de l'inquantifiable, afin de se faire valoir, est dans le meilleur des cas comparables à la tentative Leibnizienne de prouver mathématiquement l'existence de Dieu."

M. Crozier (13) fait également le point sur la question "qualitatif/quantitatif":

"Les relations statistiques générales que l'on peut apercevoir au niveau des opinions, sont fragmentaires et indifférenciées; elles peuvent témoigner des changements accomplis, mais ne peuvent rendre compte ni des processus de changement, ni des lois de l'action, ni même de la direction générale de l'évolution. ...

La démarche clinique offre de ce point de vue un moyen de toucher terre."

P. Bourdieu (11) nous livre un éclairage complémentaire:

"La pratique sociologique ne saurait jamais réaliser l'idéal empiriste de l'enregistrement sans présupposés, ne serait-ce que parce qu'elle utilise des instruments et des techniques d'enregistrement. "Etablir un dispositif en vue d'une mesure, c'est poser une question à la nature", disait Max Planck. La mesure et les instruments de mesure ... depuis l'élaboration des questionnaires et le codage jusqu'à l'analyse statistique, sont autant de théories en acte. ...

En nommant méthodologie, comme on le fait souvent, ce qui n'est jamais que le décalogue des préceptes technologiques, on escamote la question méthodologique proprement dite...

Par exemple, une technique apparemment aussi irréprochable et inévitable que celle de l'échantillonnage au hasard peut anéantir complètement l'objet de la recherche, toutes les fois que cet objet doit quelque chose à la

structure des groupes que l'échantillonnage au hasard a justement pour effet d'annihiler."

Ce sont donc tous ces "abus" du quantitativisme qui nous ont mené au choix "qualitatif" dont nous analyserons quelques questions de validité.

## 2. Quelques questions de validité de l'analyse

Ce qui nous intéresse ici, c'est la validité du point de vue de l'analyse, de l'interprétation et éventuellement de "l'induction". G.S. Reichardt (44) nous aide à clarifier ce point:

Est-ce que les méthodes qualitatives sont nécessairement valides mais incertaines et est-ce que les méthodes quantitatives sont nécessairement certaines mais nulles?

Ni la certitude ni la validité n'est un élément inhérent d'un instrument de mesure (que ce soit une loi ou une observation). Plutôt l'exactitude dépend du but que l'on attribue à l'instrument de mesure."

En 1955, A. J. Vidich et F. Shapiro (43) de l'Université Cornell ont conduit une recherche par le biais des méthodes de l'observation participante et d'enquête avec questionnaire dans le but de comparer les résultats afin de maîtriser la question centrale qui est celle de la validité.

Les deux auteurs concluent que non seulement la correspondance entre les deux types de résultats s'est révélé très élevée mais, en plus, l'observation participante s'est avérée un

"estimateur" plus "direct"; d'où des chances d'avoir une "validité interne" (concerne la cohérence propre de l'instrument et sa pertinence quant au facteur étudié) plus élevée, alors que la "validité externe" (se rapporte plus aux possibilités de généralisation des résultats obtenus avec le même instrument) elle, ne peut faire aucun doute puisque la convergence des résultats est quasiment parfaite, bien que l'observateur participant n'ait basé ses conclusions que sur la "connaissance" de moitié moins de cas (547 contre 270). Donc nous ne pouvons douter de la validité des résultats de l'enquête et du traitement "qualitatif".

H. S. Becker (7) propose une analyse séquentielle: "The first thing we note about participant observation research is that analysis is carried on sequentially, important parts of the analysis being made while the researcher is still gathering data."

A ce propos, Becker distingue quatre étapes pour que l'analyse soit "valide". Il est à noter que les trois premières étapes doivent avoir lieu pendant l'observation et la dernière après l'observation.

- "L'identification et la sélection des problèmes, concepts et indices": ce sont les éléments permettant de repérer les phénomènes répétitifs, partagés, isolés...

- "La vérification de la fréquence et de la "distribution " des phénomènes": étape qui nous permet de sélectionner les différents problèmes, concepts et indices désirés.

- "La construction du système social sous forme de modèles": il s'agit ici d'incorporer les données individuelles recueillies dans un modèle plus général reflétant les relations et les éléments "culturels" de l'organisation étudiée
- "L'analyse finale et la présentation des résultats": l'auteur admet que la "meilleure" façon de prouver la validité de ses analyses serait de donner, puisqu'une méthode qualitative ne permet ni "tableau", ni "matrice", intégralement les données recueillies ayant servi de base aux résultats avancés (en autant que cela est possible) et de donner "l'histoire naturelle" des conclusions du chercheur (cheminement, association des éléments...)

Becker conclut en disant:

"La plupart de ceux qui lisent les rapports de recherche qualitative se plaignent et de façon justifiable du manque d'information quant à l'évidence des conclusions ou des opérations par lesquelles on est arrivé à l'évidence.

La recherche par l'observation produit beaucoup de descriptions détaillées. L'observation participante (l'analyse qualitative) n'a pas résolu le problème. Les conclusions mènent à une évidence mais les procédés par lesquels on y parvient ne sont pas présentés; par conséquent, il est très difficile au spécialiste d'évaluer par lui-même ces conclusions. Il ne peut que se fier au chercheur."

### 3. Limites méthodologiques de la présente étude

Comme toute recherche (surtout dite de "terrain") les limites méthodologiques sont souvent présentes. Avant de traiter ces dernières, nous aimerions attirer l'attention sur le point

suivant: nous savons qu'il existe plusieurs types de recherche: doctorat, maîtrise, publications (livres, articles),... Nous sommes conscients également que l'objectif diffère selon le type de recherche qu'on amorce et c'est là qu'interviennent les deux facteurs cruciaux: temps et coûts. Nous signalerons que ces deux facteurs reviennent très souvent dans les limites méthodologiques de la plupart des auteurs. Malgré le temps et le coût que nous avons alloués pour cette recherche (et qui dépasse de loin le temps alloué pour le diplôme visé) nous ne regrettons guère cette expérience enrichissante à tous points de vue (nous aurons l'occasion d'en reparler lors de nos conclusions).

Concernant les limites, nous en citerons quatre:

- Tout d'abord et comme nous l'avons mentionné, il y a le problème de temps. Vu que nous avons opté pour une combinaison de trois méthodes: observation participante, ethnologie de la communication et entrevues en profondeur, l'une des conditions majeures pour que ces méthodes aboutissent à de meilleurs résultats, est de consacrer encore plus de temps c'est à dire des mois ou des années. Rappelons cependant que nous avons vécu dans le milieu québécois pendant cinq années, ce qui nous laisse aborder cette étude avec une certaine "connaissance " du milieu notamment la "culture" québécoise.

- La seconde limite méthodologique découle du fait que nous soyons étrangers dans un milieu québécois. La seule barrière fut au niveau de la compréhension du langage employé par les

ouvriers. Là encore, nous aborderons la question de temps. Nous avons pu surmonter cette barrière en accordant plus de temps prévu à chaque entrevue (il nous est même arrivé d'accorder trois jours à une seule entrevue). Ce problème a été vécu seulement lors de notre premier séjour où nous avons pris connaissance d'un éventail de mots québécois nouveaux. Le rapprochement entre les employés observés et "moi" se faisait d'une façon automatique (surtout depuis que nous avons agi comme participant).

- La troisième limite méthodologique se réfère seulement à la PME de Montréal où nous fûmes accueillis au début dans un climat de méfiance. Dans nos premières entrevues, nous avons ressenti cette méfiance tant au niveau de la direction qu'au niveau de certains employés dont le statut était "irrégulier": c'est-à-dire des employés qui ne sont pas syndiqués. Il m'a même été dit que j'étais agent du gouvernement et selon certaines sources cela provenait de la direction. Cette limite a été dépassée par certains (la majorité) employés qui étaient décidés à divulger de l'information quelle que soit ma "provenance".

- La quatrième limite de notre étude fut l'incapacité de pratiquer le travail des employés dans l'entreprise montréalaise. Comme nous l'avons déjà évoqué, il s'agissait d'une question syndicale (notons que nous avons pu observer et pratiquer dans une entreprise syndiquée de Cascades). Vu la nouvelle dimension qu'a pris l'étude, nous avons beaucoup

mis l'accent sur l'observation et l'entrevue en profondeur.

- La dernière limite qui, selon nous, relève surtout des domaines de: l'anthropologue, psychologue et sociologue, voudrait que l'on tienne compte non seulement de la vie des travailleurs à l'intérieur de l'usine mais également à l'extérieur. Encore une fois, nous avons pu surmonter une petite partie de cette limite par le fait que nous fûmes invités lors de nos séjours à Kingsey Falls, à deux soupers familiaux et à plusieurs "partys" (fêtes de Noël d'une des divisions que nous avons fêté à l'extérieur, partie de hockey, concours divers lors de la "fiesta" au village, ... en plus nous étions en contact continuellement avec les employés de Cascades car ces derniers passaient leur temps libre dans la seule auberge du village et où nous nous trouvions lors de nos quatre séjours).

Il est certain que nous ne pourrions guère aborder toutes les limites de notre étude car nous-même sommes limités par la vision universitaire acquise. Par contre, nous avons essayé de retracer les limites qui nous semblent pertinentes et qui sont conformes à notre champ de spécialisation.

#### B - Grille d'analyse et procédure

"(L'enquêteur) doit s'imposer (en sociologie) de les voir (ses objets) comme ils sont, sans négliger aucune de leurs structures; car il lui faudra rendre compte de tout, de la nécessité et de la finalité si étrangement emmêlées; il



faudra qu'il dégage à la fois des contrefinalités qui nous dominent et qu'il montre les entreprises plus ou moins concertées qui les exploitent ou qui s'y opposent. Il prendra le donné tel qu'il se manifeste, avec ses fins visibles, avant même de savoir si ces fins expriment l'intention d'une personne réelle. D'autant plus à l'aise qu'il dispose d'une philosophie, d'un point de vue, d'une base théorique d'interprétation et de totalisation, il s'imposera de les aborder dans un esprit d'empirisme absolu et les laissera se développer, livrer d'eux-mêmes leur sens immédiat, dans l'intention d'apprendre et non de retrouver. C'est dans ce libre développement que se trouvent les conditions de la première esquisse d'une situation (souligné par l'auteur) de l'objet par rapport à l'ensemble social et de sa totalisation, à l'intérieur du processus historique." [J.P. Sartre, Questions de méthode]

### 1. La grille d'analyse

Dans cette partie nous essayerons d'effectuer certaines "mises de sens", quelques synthèses, voire même certaines généralisations.

Notre objectif premier reste de vérifier l'importance de la "culture" au sein d'une organisation. Grâce à la méthode "dite de terrain", nous essayerons de comprendre une certaine "réalité" qu'on a tendance souvent à négliger. C'est là la caractéristique première de notre grille d'analyse.

En ce qui a trait à la seconde caractéristique, nous ne pouvons analyser la variable "culturelle" sans faire référence à la "sémiologie" dont nous emprunterons essentiellement l'esprit c'est à dire la recherche des significations derrière les signes patents.

Selon J. Kristeva (22), la sémiologie "envisage les pratiques sociales, comme des systèmes signifiants et qui cherchent les règles concrètes de la construction des effets de sens."

Enfin, notre grille doit faire appel à certains modes analytiques propres à l'anthropologie sociale.

G. Bateson (6) fait le point sur l'"éthos": "Il est évident que l'élément sensible et émotif joue un rôle actif à l'intérieur d'une culture et aucune étude fonctionnelle ne sera complète si elle ne relie la structure et le fonctionnement de la culture à sa tonalité affective générale, ou éthos."

Bateson nous ajoute que cet "éthos" est à l'oeuvre quotidiennement, dans toutes formes de situations de groupes:

"Lorsqu'un groupe de jeunes intellectuels, par exemple, parlent en plaisantant ensemble avec un peu de cynisme, il s'établit entre eux une ambiance et un type de comportement particuliers qui indiquent en éthos.

Ce sont les expressions d'un système normalisé d'attitudes affectives. Dans ce cas, les individus adoptent temporairement un ensemble caractérisé de sentiments envers le reste du monde, une attitude déterminée envers la réalité. ... un groupe de personnes peut instaurer en son sein un éthos qui, aussitôt instauré, devient un facteur très réel pour la détermination des conduites."

S. Bouchard (10), avec ses camionneurs, a reconstitué d'après le "faire", le "parler" et le "symbolique" partagés, le "monde" relatif et particulier du (ou des) groupe(s) observé(s). C'est ce que nous essayerons de voir dans la partie qui suit que nous avons appelé "procédure d'analyse".

## 2. Procédure d'analyse

Dans cette partie, nous ferons référence encore une fois à la sémiologie et plus exactement la démarche que lui attribue J. Kristeva:

"...c'est (la sémiologie) un mode de pensée, une méthode qui pénètre aujourd'hui toutes les sciences sociales, tous les discours scientifiques ou théoriques concernant les modes de signifier (l'anthropologie, la psychanalyse, l'épistémologie, l'histoire, ...), et occupe la ligne même où se joue la lutte entre science et idéologie. ...

La sémiotique serait un discours qui obéit aux lois de l'axiomatisation et à celles de leur analyse, c'est à dire de leur remise en cause par le renouveau théorique, empêchant ainsi le positivisme comme retombée idéologique du savoir dans les sciences dites humaines, de même que le transcendantalisme philosophique pris dans le piège de ses divagations sans objet résistant."

Tout en tenant compte du principe (Sartrien) que "tout, à tout instant, est signifiant", nous appliquerons une procédure générale d'ordre sémiologique.

A l'instar de S. Bouchard, avec ses camionneurs, et surtout O. Aktouf, avec ses travailleurs dans le brassage de la bière à Montréal et à Alger, nous tenterons, une synthèse des principales composantes de la culture et des systèmes qui la représentent (comme base de "signifiante" et de "compréhension des pratiques").

Nous prendrons ici la culture comme "système de croyances et d'idées" plus ou moins "organisées et conscientes" qui "régissent les rapports des travailleurs à leurs conditions d'existence: le travail en usine".

En ce qui concerne la comparaison des deux dimensions (PME/grande entreprise) nous ne ferons que reprendre point par point les éléments recueillis tout en restant dans les limites des objectifs que nous avons établis ci-haut, compte tenu que ce ne sont que deux cas particuliers.

## CHAPITRE VII

### SYNTHESES ET CONCLUSIONS

Dans le présent chapitre, nous nous proposons de présenter successivement deux parties distinctes:

- La première étant la synthèse des données recueillies: Dans un premier temps, nous ferons recours au contenu des "entretiens", y compris ceux non-reproduits dans les deux rapports généraux (il s'agit en général d'une répétition sous une autre forme). Dans un deuxième temps, nous tenterons une même présentation mais cette fois de ce qui apparaît comme "commun" aux deux situations. Enfin, dans un troisième temps, nous tenterons de présenter ce qui apparaît comme "différent" aux deux situations.

- La seconde partie de ce chapitre comprendra quelques essais d'interprétation et élaborations à caractère plus théorique et plus "inductif". Nous répondrons à nos objectifs, à savoir:

- . l'élaboration des facteurs qui entrent en jeu dans la construction et le partage d'une culture organisationnelle dans les deux contextes (PME/grande entreprise)
- . la dynamique de ces facteurs
- . l'interface management/employé
- . la comparaison de ces facteurs, processus et interface dans des contextes de PME/et de grande dimension

Dans un deuxième temps, nous essayerons de donner une réponse aux hypothèses que nous avons émises au départ. Enfin, dans un troisième temps, nous essayerons d'élargir le champ d'étude en y apportant de nouvelles interrogations auxquelles nous essayerons à titre très simplement indicatif d'apporter quelques réponses de "départ".

A - Synthèses des données des pâtes et papier à Montréal et à Kingsey Falls

1. Synthèse des données de l'entreprise X de Montréal

LE TRAVAIL:

Que ce soit les anciens ou les nouveaux, les "hommes clés" (selon la direction) ou les "têteux" (selon les employés), l'attitude générale face au travail à tous les niveaux de l'usine (les employés qui travaillent sur le plancher) se caractérise par ce qui suit:

- travail extrêmement monotone
- travail dur: "on est fatigué ... on force tout le temps."
- l'attachement au travail est nul. Les employés attendent avec impatience que la cloche sonne pour s'en aller: "encore une heure et je criss mon camp". Le salaire est la seule chose dont bénéficie l'employé et demeure le seul facteur qui les motive à travailler: "je le fais pour de l'argent ... moi je travaille et je veux ma paie, c'est tout ce qui

m'intéresse..."

- pour certaines personnes qui n'ont pas la chance de changer souvent de poste, le travail est très routinier et très ennuyant.

- certains employés attendent avec impatience que la machine soit en panne. Si la machine nécessite une réparation de longue durée, l'employé est muté à un autre poste.

- de ce que nous avons observé, l'employé ne peut guère travailler à son aise en raison de la surveillance étroite de la part des contremaîtres

- enfin, signalons que les contremaîtres se servent de certains postes comme de moyens de punition et d'humiliation vis à vis des employés.

#### LA CARRIERE

La carrière nous permet de déceler s'il existe un attachement de l'employé à son entreprise.

L'attitude générale des employés est très néfaste. La majorité des employés (si ce n'est tous les employés) voudraient s'en aller ailleurs s'ils peuvent trouver un emploi au même salaire: "si je trouve la même affaire qu'icitt, je m'en vais ... pour être franc, je ne pense pas rester ici."

De toutes façons, il n'intéresse personne de passer des années et des années sans bénéficier d'autres avantages que ceux indiqués dans la convention collective: ancienneté dans un poste et le droit aux semaines de vacances.

"On ne peut pas aller loin, ça fait moins d'une année que je suis là, et j'ai le même salaire que celui qui travaille ici depuis 24 ans ... moi je me mets deux ans icit juste pour ramasser ce dont j'ai besoin..."

Ce qui est important à noter dans cette partie c'est la révélation de certains "hommes clés" qui, malgré les traitements de faveur auxquels ils ont accès "sous la table", n'hésiteront pas à quitter leur travail si une situation équivalente se présente ailleurs. Enfin, aucun employé (travaillant sur le plancher) de sexe féminin ne compte finir ses jours dans cette entreprise. La majorité se prépare à quitter dans une année au plus tard.

#### L'AMBIANCE

Au niveau de l'ambiance du groupe, nous avons pu relever deux versions: celle de la direction et celle que nous avons observée (c'est à dire aussi la version dite par les employés).

Tout d'abord au niveau de la direction, il semble que l'ambiance du groupe est à son meilleur, surtout depuis le départ de la "vipère". (Il s'agissait de la femme qui présidait le syndicat et qui a quitté l'entreprise malheureusement la veille de notre arrivée).

Parmi les secrétaires de la compagnie (qui sont au nombre de trois), deux d'entre elles ne "s'intéressent" guère à ce qui se passe dans la "shop". Elles se limitent à ce qui se passe au bureau: "on a l'impression que tout le monde travaille pour la compagnie."

La troisième secrétaire me révèle certains faits que nous n'avons guère observés lors de notre séjour: "moi je suis amie

avec tout le monde, je mange souvent à la cantine .... l'ambiance est bonne, on ne peut pas dire qu'il y a des problèmes."

En ce qui concerne la version des employés, qui est en accord à part entière avec ce que nous avons observé, l'ambiance demeure très insatisfaisante pour l'ensemble des employés. On parle de deux petits groupes ou "gangs", voire même trois pour ceux qui se considèrent "neutres".

Le premier groupe (qui est majoritaire) se veut "révolté" c'est à dire ne croit pas au dialogue et n'accepte pas les membres qui sont à la tête du syndicat. Pendant le "break", ils sont regroupés à la cantine et ne cessent de parler des autres. Le second groupe est celui qu'on appelle "têteux". Ces derniers sont conscients que le premier groupe les appelle ainsi. Lors du "break", ils sont regroupés sur un convoyeur en face de la "tour de contrôle" (bureau où le contremaître et la contremaîtresse supervisent les employés). Enfin, le dernier groupe se dit "neutre", mais, vu qu'ils sont regroupés pendant l'heure du break avec les "têteux" alors selon le premier groupe "c'est une gang de têteux".

Il est à noter qu'entre ces groupes, même le bonjour n'est pas échangé.

Ce qui est important à noter c'est que l'ensemble des employés n'aime pas cette ambiance tout en imputant la cause à l'autre: "il y a toujours des grandes gueules à part ... s'ils sont capables de te descendre en bas, ils vont le faire ... ils parlent dans le dos de l'un et de l'autre."



Nous ne pouvons nous prononcer sur ce point (ambiance) car ceci nécessiterait un séjour beaucoup plus long. Par contre, nous aimerions attirer l'attention sur la variable "confiance" qui, selon Ouchi, joue un rôle primordial dans la construction d'une culture. Dans le cas de ces groupes d'employés, la confiance qui devrait "armer" cette ambiance est quasiment nulle. La méfiance est totale tant au niveau des employés vis à vis de la direction qu'au niveau des employés entre eux-mêmes.

On dirait que la compagnie a recours à la méthode: "diviser pour régner" ou encore désunir pour avoir plus de pouvoir.

### LES LOISIRS

La façon d'occuper les loisirs est très significative dans la construction d'une culture. Le retour incessant des termes "relaxer", "oublier la fatigue", "oublier le papier" démontre que l'employé ressent le besoin d'avoir recours à une "coupure" pour "oublier" le travail.

Cette coupure peut être une sorte de rituel (tricoter, skier, bingo, écouter la télévision, se faire bronzer ... "prendre un petit coup" ...). Cette coupure peut être également un engagement qui revêt plus de sens à savoir: "réparer les petites choses"... De toute façon, les loisirs paraissent largement occupés à "oublier la fatigue du travail".

### LA DIRECTION

Ici la "distance" est la règle. Malgré la taille de

l'entreprise, la direction est conçue comme "éloignée", "indifférente" vis à vis des employés: "c'est une gang de niaiseux", "on les voit jamais". On reproche à la direction le manque de communication: "tu fais des belles journées, ils le remarquent pas".

On déplore les erreurs faites par la direction au niveau de la paie: "ils font souvent des erreurs mais toujours à leur faveur". Lors de notre séjour, nous avons pu assister à deux "erreurs". La première concerne la paie d'un des employés: il m'a montré son chèque où il manquait 50\$. La seconde concerne l'ensemble des employés qui n'ont pu retirer leur paye à la banque à cause d'une "erreur" de date sur les chèques. Tous les employés étaient furieux cette journée. Enfin, on reproche à la direction son esprit "productiviste forcené" qui ressort dans les comportements des contremaitres: "Tu est tout le temps poussé dans le dos".

#### CONTREMAITRES

Comme se sont les contremaitres qui jouent le rôle d'intermédiaires entre la direction et les employés (communication, production...) ils représentent de loin le "point d'achoppement" majeur au sein de cette compagnie.

La majorité des employés perçoit les contremaitres comme "injustes", "hypocrites", "jalouse" (pour le cas de la contremaitresse), "impoli", "pas de coeur",...

On ne pardonne rien à l'employé et on ne veut rien savoir de

ces problèmes (famille, accident, être enceinte,...). Si l'employé ose répondre à son contremaître, il doit s'attendre à une punition du genre: "une job plate", "une job dure",...

Seulement quelques "hommes clés" (ou "têteux") considèrent que l'un des contremaîtres est poli. La majorité écrasante considère que les contremaîtres sont "mauvais" et voici par ordre d'importance ce que les travailleurs considèrent être "mauvais contremaître":

- "ça crie tout le temps
- Ils sont pas polis
- Avoir l'air bête, même trop bête
- qui critique pour le plaisir de critiquer
- personne qui est jalouse de ses employés
- quelqu'un qui est hypocrite (à qui on ne peut pas faire confiance)
- qui nous respecte pas
- quelqu'un qui n'est jamais sur le plancher
- quelqu'un qui n'est pas humain: "qui ne comprend pas que tu peux avoir des troubles, que tu ne peux pas être tous les jours de bonne humeur".

Nous-mêmes avons pu relever certaines de ces remarques("jalousie", "air bête", critique entre les employés) lors de notre observation. La majorité des employés nous ont fait remarquer que l'attitude de la direction et, notamment, celle des contremaîtres, avait changé un peu depuis notre arrivée à

l'entreprise.

#### MEILLEUR SOUVENIR

Cette question a été posée dans le but de savoir si l'entreprise a posé certains actes positifs qui ont marqué les employés. La phrase que nous relevons chez l'ensemble des employés est la suivante: "J'en ai pas ... j'en ai-tu déjà eu?..."

Pour certains, rares, ce fut l'expérience acquise, notamment pour ceux qui font le montage des pièces de machine.

#### MAUVAIS SOUVENIR

Par ce biais, nous pouvons caractériser l'ambiance de groupe qui règne dans l'entreprise. Les employés font allusion aux "placotages" (commérages) qui circulent de part et d'autre dans l'entreprise.

Certaines personnes considèrent comme mauvais souvenir tout ce qui a trait au quotidien: "Tous les jours"... "d'être encore icitt"... Comme nous l'avons déjà mentionné, il est très difficile pour l'employé de quitter son emploi (même si ce dernier est totalement insatisfait) car il lui serait très difficile de trouver un autre emploi au même salaire.

#### MEILLEUR ET/OU MAUVAIS POSTE DE TRAVAIL

Pour ceux qui travaillent sur la production directement, tous les postes sont pareils. L'employé devient comme une machine,

pendant huit heures de temps, il est obligé de suivre le rythme de la production.

L'employé ne se sent guère responsable ou valorisé. Seuls les employés qui ont un métier (machinistes) se sentent responsables au niveau de leur tâche.

### L'UNION SYNDICALE

La majorité des employés révèle que le syndicat actuel ne fait rien pour défendre la cause des employés: "je trouve qu'on a pas grand-chose avec ce syndicat ... quand on a des problèmes on les voit pas."

Ils prétendent même que le syndicat a été acheté par les patrons: "on dirait qu'ils se sont faites acheter". Ceci peut s'expliquer par le fait que la direction est en relation très étroite avec les délégués du syndicat actuel. Lors des entrevues, nous avons rencontré le président et un délégué syndical; ces derniers prétendent que les boss les traitent très bien. On sait aussi que ces derniers reçoivent des chèques en dehors de la compagnie. La direction a elle-même avoué que ces délégués sont des "hommes clés". Malgré l'inefficacité de l'union actuelle, les employés pensent qu'elle doit toujours exister pour ne pas retomber au salaire minimum comme ce fut le cas de la majorité des anciens employés pour qui "la promesse du boss" ne veut absolument rien dire ( les employés n'ont eu aucune augmentation de salaire durant toutes les années avant l'arrivée du syndicat).

Le discours de la direction diffère de beaucoup de celui des

employés. On prétend que le climat de l'entreprise n'est plus familial comme il l'était avant l'arrivée de l'union.

#### ADJECTIFS SUR LA COMPAGNIE ET/OU LA PHILOSOPHIE DE LA COMPAGNIE

Concernant les adjectifs, les employés voient la situation de la compagnie comme "passable" tout en étant conscients qu'il existe des compagnies "pires" que ça.

Pour d'autres, c'est le "purgatoire".

En ce qui a trait à la philosophie de la compagnie, la majorité écrasante des employés est d'accord pour dire: "faire de l'argent, c'est toutte" ... "faire travailler le monde et se remplir les poches ... myself and I ..."

Du côté de la direction, on juge que les salaires sont convenables, voire même dépassant la moyenne du secteur

#### ENTREVUE OU QUESTIONNAIRE

La question a été posée dans le but de s'assurer que la méthode utilisée (à savoir l'entrevue en profondeur accompagnée d'observation...) était appropriée non seulement à l'étude que nous avons entamée mais également au "choix" de l'employé qui préfère catégoriquement l'entrevue en profondeur. Voici quelques réponses par ordre d'importance:

- "J'aime mieux comme ça, si c'était un questionnaire, je peux en oublier, mais quand t'es là, tu me pousses.
- on dirait que ça défoule, ça soulage.
- un questionnaire, j'aurais pas répondu à la moitié.

- un questionnaire, si je te dis: "pas super", tu vas pas savoir qu'est-ce que je veux dire. Franchement, il y en aurait ben qui l'aurait jeté ou qu'ils te diront rien.
- un questionnaire, de temps en temps, il faut prendre le dictionnaire pour "t'checker ça", ça devient long alors ça prend la poubelle.
- le questionnaire aurait été dans les vidanges..."

## 2. Synthèses des données des entreprises Cascades

Avant de vous présenter la synthèse de chaque rubrique nous aimerions vous présenter la liste des avantages dont bénéficie chaque employé permanent (nous verrons également le cas de l'employé temporaire). Il est à noter que cette liste est incomplète car elle découle seulement des données recueillies auprès des employés.

- pour chaque record (70 tonnes par jour alors que la moyenne est de 50 tonnes) de production battu de Cascades, les employés ont droit à des cadeaux d'une valeur variant entre 50 et 100\$.
- pour chaque suggestion de la part de l'employé (que ce soit au niveau de la production, vente, ambiance physique...) ce dernier reçoit une somme allant jusqu'à 500\$
- la compagnie est impliquée dans la vie municipale et communautaire du village: organisation de fêtes ouvertes aux conditoyens, de tournois sportifs, gymnase de l'entreprise ouvert au public et à tous, où grands chefs et petits employés peuvent se retrouver.

- l'initiative personnelle et la prise en charge individuelle de soi-même sont partout mises de l'avant. Le droit à l'erreur est encouragé (les discours sont parsemés d'exemples où les dirigeants ont toujours donné sa chance à celui qui commet des impairs, même graves, en essayant).

- à peu près aucune surveillance n'est exercée sur personne. Seule l'entraide et le soutien sont mis de l'avant. Chacun doit comprendre de lui-même ses manques et s'ajuster.

- le partage des profits est distribué à chaque employé permanent. Ce dernier reçoit deux tranches, l'une coïncidant avec les vacances de Noël et l'autre avec les vacances d'été. Cette somme peut varier entre 1500 et 2500\$ dépendant des filiales. Il est à noter que le partage du profit est la seule chose dont l'employé temporaire ne bénéficie pas.

- la compagnie finance jusqu'à 20% du salaire de l'employé pour l'achat des actions. Aucun intérêt n'est versé par l'employé. Lors de l'émission des actions, chaque employé a reçu en cadeau cinq actions de la compagnie pour chaque année d'ancienneté.

- chaque année la compagnie offre un tour d'hélicoptère pour une centaine d'employés accompagnés de leur famille.

- les fêtes de Noël sont financées par la compagnie. La première fête regroupe les membres de chaque unité avec la présence des frères Lemaire. La seconde fête regroupe l'ensemble des unités Cascades. Lors de cette dernière fête, plusieurs tirages sont effectués parmi lesquels on retrouve cinq voyages pour la France (chaque voyage comprend deux billets d'avion avec séjour compris)



- la connaissance de la compagnie, de ses performances, de ses acquisitions, de ses politiques, de ses produits, de ses usines, de ses processus, de ses machines... est systématiquement facilitée et encouragée: affichage, journal, réunions et assemblées régulières, portes ouvertes, polyvalence sur les lieux de travail, liberté de s'initier à d'autres postes ... en sont autant de facteurs.
- la direction de chaque unité fête l'anniversaire de chacun de ses employés dans un restaurant tout en lui payant sa journée de travail.
- dans certaines unités de la compagnie, les secrétaires préparent du café frais aux employés. Une des secrétaires avait même décidé une journée de ramener avec elle des pâtisseries pour les employés
- les fonds de pension sont financés par la compagnie.

Ce que nous présenterons dans cette partie a été recueilli lors de nos cinq séjours dans les filiales Cascades. Il est à noter que nous avons recueilli près de 200 entrevues dans l'ensemble (dont j'ai assumé personnellement la cueillette de 120 entrevues environ). Donc cette partie résumera les faits des données non présentées dans le chapitre de recueil de données.

### TRAVAIL

La majorité écrasante des employés ne cessait de répéter l'adjectif "satisfait": "j'aime assez ça que je ne retournerais pas à la maison ... c'est une satisfaction personnelle de

travailler pour Cascades..."

Les raisons de cette "satisfaction" sont multiples:

- "Premièrement, on a des bons patrons, ils te considèrent comme un être humain.
- on est bien payé ... le salaire est à mon goût ... très satisfait du salaire ...
- on est pas poussé ... on aime faire la job parce qu'on n'est pas achalé...
- l'ouvrage c'est pas dur, je le prends à coeur ... quand t'es encouragé tu donnes toujours ce que tu peux ... c'est pas une job difficile...
- c'est formidable, la relation patron-employé, j'ai jamais vu ça!
- les conditions de travail sont bonnes ... icitt, tu es maître de ton ouvrage ..."

On pourrait continuer à en citer à ne plus finir. De ce que nous avons pu observer, et de ce qui nous a été dit par la direction, rien n'est contradictoire.

En ce qui concerne les femmes, nous pourrions même dire que le travail est trop facile! Travailler tout en lisant et tout en étant assise, on ne pourrait demander mieux.

Pour certains employés, le fait de ne pas avoir un travail dur physiquement les ennuyait un peu. Sans y être obligés, ils donnent souvent un coup de main aux autres qui en ont besoin. On ne peut parler de son travail sans faire référence aux patrons qui

selon eux (et nous aussi d'ailleurs) sont "formidables", "fantastiques", "humains", "spéciaux",...

Ce qui est important à noter est la réaction des employés quand une machine fait défaut. On dirait que la compagnie leur appartient. Pendant les chiffres de nuit, les employés faisaient tout leur possible avant de faire appel au contremaître (qui est en réalité le directeur de d'usine), ou au mécanicien. Souvent les employés ne pensent même pas à l'heure du dîner et/ou souper quand une panne persiste.

#### LA CARRIERE

Que ce soit les vieux, les jeunes, les femmes ou les hommes, toutes ces personnes comptent finir leurs jours avec Cascades. Voici quelques extraits sur la carrière:

"je compte rester à Cascades ... je changerais pas de shop, il n'y a pas mieux ... jè vais rester icitt, c'est ma place ... après Cascades, c'est la maison (fonder une famille) ... je vois pas pourquoi j'irais ailleurs, on a toutes les possibilités icitt ... après icitt, c'est la retraite ... j'aimerais passer mes jours icitt..."

Les employés ne voient guère l'utilité de quitter Cascades pour la remplacer par une entreprise qui ne peut leur offrir les mêmes avantages. On nous a souvent dit "qu'il n'existe pas d'endroit meilleur qu'icitt". Les personnes qui ont mentionné "ne pas finir leurs jours dans une shop" soulignent qu'ils aimeraient bien "faire partir leur propre business". Lors de notre séjour, nous avons rencontré seulement trois ou quatre personnes qui désirent dans un futur lointain partir à leur compte.

Il est à noter qu'un des anciens employés de Cascades avait

quitté son poste pour s'en aller en affaire. Après deux années, il avait abandonné sa "business" pour retourner travailler avec Cascades. La carrière de l'employé à Cascades (une fois que ce dernier est permanent) est assurée à vie (si la compagnie continue sur la même voie) même si ce dernier commet certains délits que nous jugeons graves: voler: le président Bernard a lui-même pris en défaut une personne qui volait du carburant. La personne a elle-même avoué tous ses vols, le président lui a demandé seulement de rembourser le montant volé; briser: une parfaite illustration en est cet évènement raconté par les ouvriers, un soir tard, avec Bernard Lemaire, en personne, on essayait une nouvelle machine acquise pour plus d'un million de dollars. Pour régler une certaine difficulté, il fallait pousser assez haut la température d'un élément chauffé au gaz naturel. Lorsque le président s'apprêta à aller se coucher (il était environ 1h00 du matin) un ouvrier lui demanda jusqu'où on pouvait pousser la chaleur. "Oh, jusqu'au bout, je suppose", répondit-il. Mais, de fait, l'ouvrier endommagea très sérieusement la machine en poussant très haut la température. Le lendemain, Bernard Lemaire rentra en riant dans l'atelier et dit à l'ouvrier en question: "Je me suis réveillé en pleine nuit et j'ai réalisé ce qui allait se passer avec la question que tu m'as posée, mais quand j'ai regardé ma montre, j'ai compris que c'était trop tard et je me suis rendormi!..."

### L'AMBIANCE

En ce qui concerne l'ambiance de groupe chez Cascades, nous n'avons pu relever comme version que celles qui concordent parfaitement avec nos observations:

"L'ambiance est bonne ... on est tous copains ... ça va très bien ... on a du fun à travailler ensemble ... c'est pas mal la meilleure ambiance (chaque division se disait meilleure) ... l'esprit d'équipe est meilleur ... on s'entend bien avec tout le monde ... ils sont tout le temps prêt à te rendre service ... on s'encourage ... quand on a fini le jeudi, on prend tous un petit coup..."

Nous avons nous-mêmes été entraîné dans une telle ambiance où le sourire et la symnpathie ne manquent pas.

S'entraider est devenu presque une loi chez Cascades, un employé qui voit son ami en difficulté et qui ne lui vient pas en aide est très mal vu par l'ensemble des employés. C'est rare de rencontrer cette situation. Nous-mêmes nous nous sommes sentis obligés à plusieurs reprises de venir en aide aux travailleurs. Ces gestes furent d'ailleurs très appréciés et nous ont permis de renforcer le climat de confiance qu'on tenait tant à atteindre.

Les groupes sont tellement solidaires entre eux qu'on peut s'attendre à des surprises parfois: lors d'une réunion qui regroupait le président Bernard Lemaire et les employés d'une division Cascades, Bernard avait proposé deux solutions à un problème auquel faisait face la division (manque de vente et surproduction), à savoir:

- congédier pour un temps limité les employés temporaires (dont le nombre ne dépassait pas quatre), ou
- réduire le nombre d'heures de l'ensemble des employés qui

doit passer de 48 à 36 heures (l'employé perd 12 heures de travail mais également son "overtime").

Les employés ont voté pour la seconde solution.

### LES LOISIRS

Comme nous l'avons déjà expliqué, la façon d'occuper les loisirs est très significative dans la construction d'une culture.

Dans le cas de Cascades, aucun employé n'a signalé qu'il occupait son temps vacant pour "oublier la fatigue du travail". La majorité des employés ont largement le temps d'occuper leurs loisirs, et surtout dans le domaine sportif (à cause du système des journées de 12 heures dont nous parlerons plus loin):

"J'aime la baignade et le ski ... je vais souvent à la pêche avec les amis ... je m'occupe de l'aréna ... je fais de la moto ... je fais du bénévolat ... je prends des cours en théologie ... travail à la ferme ... couture ... visite la famille ..."

A part les activités organisées par la compagnie, les employés s'organisent entre eux-mêmes pour jouer du hockey éponge, faire de la gymnastique (dans le gymnase de la compagnie), se réunir entre familles ... des parties de pêche en groupe ... donner un coup de main à un ami qui veut se faire bâtir un garage ou une quelconque réparation... .

### LA DIRECTION

Au contraire de la P.M.E. étudiée où la "distance" est maximale, la direction de Cascades (malgré sa taille) est conçue comme très "proche", "familiale", "simple", "bonne"... Voici les

faits marquants que nous avons pu recueillir:

" Si la compagnie fonctionne bien, c'est grâce à eux... J'ai été ben reçu au siège... Quand tu demandes des renseignements, ils vont t'aider... C'est des gens ben simples comme nous autres... Ils sont ben "smatt"... Ils ont leurs "jobs" à faire eux aussi... Ils sont toujours de bonne humeur... Ca travaille "toutte" à l'intérêt de la compagnie... Tu te sens égal à eux autres... On est comme une famille... Ca parle avec n'importe qui, il y a beaucoup de camaraderie... Quand tu as des idées ou des problèmes, tu peux rencontrer Bernard..."

Chacun des hauts dirigeants, jusqu'au président est largement connu des employés, désigné par son prénom et son numéro de téléphone (bureau et personnel) est affiché dans tous les ateliers.

En dehors du travail le contact demeure toujours présent entre les employés et les membres de la direction, aussi bien le "middle management" que la haute direction:

"On prend un coup avec Bernard... On joue au tennis avec Alain... On joue au golf avec Bernard... On fait du cheval avec Laurent..."

Les portes de bureaux, d'ailes, d'édifices... sont toutes strictement ouvertes à qui le veut. La consigne générale est d'éviter d'avoir à refuser un entretien à qui que ce soit dans la compagnie, quelle que soit la raison. Le président, Bernard Lemaire, a l'habitude de dire que si l'employé considère que ce qu'il a à dire est important, cela suffit pour l'écouter .

Aucune information n'est considérée comme confidentielle vis-à-vis des employés. Hormis quelques détails techniques, toutes les informations sont disponibles: concernant la production, les profits, les ventes... et la plupart sont affichées (au mois près)

dans toutes les divisions.

Dans un autre contexte, c'est-à-dire hors de Kingsey Falls (dans une autre filiale de Cascades), le discours des employés vis-à-vis de la direction locale diffère de beaucoup. La majorité des employés reproche une "incompétence" à cette direction. Par contre le discours ressemble énormément à celui des employés de Kingsey Falls concernant la haute direction. La grande insatisfaction se situe surtout au niveau "des passes qui se font entre la direction locale et certains employés": "le chum" de tel peut se permettre de prendre des journées de vacance alors que certains employés sont obligés voir même "menacés" de travailler sept jours sur sept et ceci pendant trois ou quatre mois d'affilée. On reproche à la direction de fonctionner encore "un peu" avec la mentalité de l'ancienne compagnie (qui fut acquise par Cascades en 1980). Notons que les employés sont heureux de serrer la main de Laurent Lemaire qui leur rend visite chaque mois (en compagnie de trois autres cadres de la haute direction).

Le syndicat (qui n'a eu recours à aucun grief depuis l'arrivée de Cascades) a décidé de se réunir (après mon séjour) pour faire part à la haute direction de ces différents problèmes pour lesquels ils sont certains d'arriver à une solution positive (tout en faisant allusion à la compréhension, confiance, honnêteté... des frères Lemaire).

#### LES CONTREMAITRES (OU DIRECTEURS D'USINE)

Les titres et désignations de postes sont flous et considérés



par tous comme sans importance (on peut être simplement "chargé de" ou "responsable de").

Il est à noter qu'en dehors des heures de bureau (8h à 17h), y compris les fins de semaine, il n'y a que les ouvriers seuls. Le préposé à la machine centrale dans le processus est alors "responsable", sans être investi de pouvoirs officiels. Pour le cas de la division en dehors de Kingsey, un contremaître est présent pour chaque chiffre mais son rôle n'est pas "classique" c'est-à-dire qu'il travaille comme les autres employés. (Nous pourrions même dire qu'il travaille deux fois plus que les employés lorsque la machine fait défaut). Le titre de contremaître relève de la connaissance de l'ensemble des machines qui font fonctionner l'usine. L'écrasante majorité des contremaîtres est considérée comme "juste", honnête, gentille...

Voici quelques extraits concernant la rubrique contremaîtres:

"Il est ben simple... Il est gentil... Il nous écoute, il est ben correct... Il n'est pas assez sévère, je trouve même qu'il est un peu mou... Je trouve qu'il n'est pas assez dur... C'est un gars ben "smatt", ben correct, il aime tout le monde comme Bernard..."

C'est le meilleur contremaître qu'on pourrait avoir. Il dit pas un mot plus haut que l'autre... C'est un ben bon gars pour moi, il est compréhensif... Ils suivent pas mal les frères Lemaire... Les "boss" de même, on n'en trouvera pas d'autres, c'est tolérant sur "toutte"."

Même au niveau de l'entreprise située en dehors de Kingsey Falls, le contremaître n'est considéré ni "bon", ni "méchant" ou "mauvais", il est tout simplement "correct"... "Il a sa "job", j'ai la mienne... J'ai pas de problème avec..."

Les employés se considèrent même "choyés" d'avoir de si "bons contremaîtres". Voici par ordre d'importance ce que les travailleurs considèrent être bons contremaîtres:

"Parler franchement... Prendre le temps d'écouter les employés... Il va comprendre l'employé... Il est assez dur et pas trop mou... Mettre l'employé en confiance... C'est un gars qui a toujours la belle façon... Qui est diplomate... Toujours de bonne humeur... Respecte l'employé... Qui planifie et qui sait communiquer..."

La confiance qui règne entre les contremaîtres et leurs employés mènent ces derniers à une "ambiance fantastique" et nous irions même jusqu'à dire à une productivité inespérée due aussi à un niveau de gaspillage très faible tant au niveau du temps qu'au niveau du matériel.

#### MEILLEUR SOUVENIR

Contrairement à l'autre entreprise étudiée, les employés de Cascades ne cessent d'évoquer les plus beaux moments qu'ils ont vécu au sein de cette organisation.

La majorité des employés considèrent comme meilleurs souvenirs la journée où ils ont commencé à travailler avec Cascades et/ou quand ils ont eu leur permanence. En résumé, les meilleurs moments par ordre d'importance furent les suivants:

- "-Quand ils m'ont embauché...
- La journée où je suis tombé permanent...
- Quand on a reçu des cadeaux...
- D'avoir travaillé avec des gens qui m'ont compris...
- D'avoir connu Bernard...
- Le 20ième anniversaire de Cascades...

-La mercuriade 1985." : l'entreprise Cascades a été nommée la meilleure entreprise québécoise pour l'année 1985.

Notons que l'ensemble des employés ont répondu à cette question d'une façon spontanée.

#### MAUVAIS SOUVENIR

La majorité des employés ont répondu n'avoir pas eu de mauvais souvenirs avec la compagnie Cascades.

D'autres employés considèrent comme mauvais souvenirs le fait de ne pas encore avoir obtenu leur permanence.

Enfin la dernière catégorie a été marquée par les accidents survenus pendant les heures de travail. (Il est à noter que deux personnes au moins ont perdu la vie.)

De nombreux employés nous ont fait part de l'accident du fils de Bernard (qui travaillait comme camionneur avec Cascades) qui fut brulé au troisième degré lors d'une collision de camions.

#### MEILLEURS OU MAUVAIS POSTES DE TRAVAIL

Concernant les meilleurs postes, la majorité des employés désignent les postes qu'ils occupent: "celui que je fais... Si tu aimes ta "job", il n'y a pas de meilleur poste..."

Par contre plusieurs employés n'aimeraient pas redevenir "helper" c'est-à-dire homme de service. C'est ce que les employés considèrent comme mauvais poste.

Notons que dans l'ensemble les employés n'ont pas de préférence "précise" pour les postes.

### JOURNAL DE LA COMPAGNIE

Le journal de la compagnie (le Cascadeur) est considéré comme le meilleur moyen d'information sur toutes les unités de Cascades. Les employés trouvent ça: "excellent, ben le "fun", intéressant, formidable, une chose bien pensée..."

La majorité des employés prennent soin de ces journaux pour permettront à leur femme, enfants (quand ils seront assez âgé pour lire...), beaux parents (qui viennent de loin)... d'être au courant de tout ce qui se passe chez Cascades.

L'information divulguée dans le journal repose essentiellement sur les activités de chaque filiale de Cascades à savoir: production, profits, acquisitions..., naissance, décès, mariage, anniversaires..., activités sportives...

### SYNDICAT

Au tout début, nous fûmes très surpris de l'attitude des employés vis-à-vis du syndicat. (Nous traitons dans cette partie les filiales où le syndicat n'existe pas.) Ce n'est qu'à partir du second séjour où nous avons commencé à comprendre les raisons qui poussent ces employés à avoir une telle attitude.

L'ensemble des employés ne voyaient guère l'utilité du syndicat chez Cascades: "Je veux rien savoir de ça... J'en veux pas "icitte" "pantoutte"... Je serais un leader contre ça..."

La raison qui pousse les employés dans l'ensemble tourne autour du même thème:

"-Tant qu'on va être capable de parler, on n'en a pas

besoin...

-Tant que ça va marcher comme ça...

-On a une bonne entente avec les patrons...

-Je pense qu'on aurait pas les négociations qu'on a "icitte" si on avait un syndicat...

-Les conditions "icitte" sont mieux qu'avec un syndicat...

-Tant qu'on a les frères Lemaire, on n'a pas besoin d'un syndicat..."

Il est à noter que plusieurs employés ont travaillé dans des compagnies syndiquées et trouvaient que le syndicat était soit "acheté" par la compagnie, soit "extrémiste".

Les employés de Cascades font souvent allusion à des avantages (augmentation de salaire annuelle dépassant les normes du secteur, partage des profits, fonds de pension...) qu'ils apprécient et qu'ils ne sont guère persuadés de recevoir si un syndicat était présent.

Dans le cas de la filiale syndiquée, il est à noter d'abord que le syndicat n'a eu recours à aucun grief depuis l'acquisition de la compagnie par Cascades (depuis 1980). Par contre les employés de cette filiale croient toujours à la présence voire même à l'utilité de ce syndicat:

"C'est bon que le syndicat soit là... Mais avec les avantages qu'on a, il faut pas ambitionner... Je suis pour le syndicat à 100%... Il est toujours utile..."

La raison qui pousse les employés à défendre la présence du syndicat relève du manque de confiance à la direction locale qui est encore loin de la "philosophie Cascades". Nous avons déjà

fait part de certains problèmes que vivent les employés avec la direction locale... Cependant, les employés ont confiance aux frères Lemaire qu'ils pensent capables de changer cette situation. Ils sont également conscients que le changement de philosophie ne se fait pas du jour au lendemain.

Notons cependant que l'ensemble des employés partage et appuie toutes décisions prises par la haute direction. Les employés ont même décidé de rentrer en contact directement avec la haute direction. A titre d'exemple, lors de la deuxième négociation, le syndicat avait demandé une augmentation de \$1.00 (dans le but de recevoir 50 cents nous dit le président du syndicat). Laurent Lemaire leur a accordé une augmentation de \$2.00. Ni le syndicat, ni les employés n'en croyaient leurs yeux.

#### LE PARTAGE DES PROFITS

Notons tout d'abord que cette portion substantielle du partage du profit est comptabilisée avant amortissement et impôt. Seuls les employés permanents ont droit à cette portion qui peut aller pour l'ouvrier jusqu'à 7% de son salaire annuel (le salaire moyen de l'ouvrier en 1986 est d'environ \$30 000/an).

La majorité des employés considèrent ce "bonus" comme un cadeau de la part des Lemaire: "C'est un cadeau des Lemaire... Pour moi, c'est plus qu'un cadeau même si on l'a mérité... C'est quasiment un cadeau..."

L'ensemble des employés trouvent cela encourageant, parfait, facteur de motivation... Voici en quelques lignes ce que les

employés en pensent:

"Tout le monde est heureux de ça... J'aime ben ça... Tout le monde coopère... Ca motive, ça encourage... L'employé donne tout ce qu'il a... Ils font des profits, ils nous en donnent, c'est pas encourageant ça?... Ca donne de l'ambition... C'est super..."

Certains employés prétendent même faire plus attention au gaspillage: "Ca nous permet de faire deux fois plus attention ... Si tu donnes pas ton maximum et que tu fais pas attention à tes affaires , tu en auras moins..."

Une infime minorité a répondu:

"C'est pas un cadeau, on l'a mérité."

Il est a noter que les avis (que le partage du profit est encourageant...) sont également partagés dans la filiale syndiquée.

Les anciens employés qui connaissent les Lemaire de longue date, nous disent: "Ils le font de bon coeur... Ils ont tout le temps été généreux..."

### LES ACTIONS

Notons qu'en 1982, a l'occasion de la première émission plublique d'actions de la compagnie, il fut offert en cadeau aux employés cinq actions par année d'ancienneté. Là encore les employés sont unanimes à dire:

"C'est aussi comme un cadeau, c'est la compagnie qui paye ça... Je me suis faite ben de l'argent avec ça... C'est la plus belle chose qui ont jamais faite... Au lieu de payer ma maison en cinq ans, je vais la payer en trois ans... On s'implique plus dans la compagnie... La compagnie nous encourage à en acheter sans payer d'intêret... C'est un bon

placement... Les gars se sentent propriétaires de la compagnie... Ici la façade est belle mais le dedans aussi..."

Une bonne partie des employés ont hésité et/ou hésitent à en acheter pour des raisons multiples:

"Je connais pas ça la bourse... J'aime autant pas prendre de risque... J'aime autant les gagner d'une autre façon... Je veux pas faire de chicane à la maison, ma femme ne veut rien savoir de ça..."

Parmi les surprises dont on nous a fait part, sur les gains engendrés par les actions Cascades, deux d'entre elles ont été vraiment "stupéfiantes". La première concerne un employé d'usine qui a "récolté" un gain net de \$150 000 sur les actions Cascades. Le second est un gérant d'usine qui, lui, a fait à son tour un profit net de \$160 000 en trois ans. "N'est-ce pas mieux que le 6/36". (Le gérant parle de la Loto-Québec)

#### ADJECTIFS SUR LA COMPAGNIE

La majorité écrasante des employés trouvent la compagnie Cascades "unique" en son genre, "fantastique", "merveilleuse", "extraordinaire". Nous prendrons la peine de faire part de certains commentaires des employés:

"-Avant de rentrer "icitte", je connaissais l'enfer...

-Quand je suis venu travailler "icitte", c'était pour moi revivre et non survivre...

-C'est une compagnie prospère..., humaine..., et compréhensive...

-C'est l'avenir... C'est gros... C'est merveilleux...



-Je n'ai pas vu personne qui n'est pas content de travailler pour Cascades...

-C'est extraordinaire pour "toutte"... "beautiful"...

-Cascades t'offre de vivre comme tu le désires...

-On a des "boss" qui pensent à leurs employés...

-C'est florissant... Exceptionnel... Parfait...  
Fantastique... Imbattable...

-C'est un sauveur pour la paroisse..."

Nous n'avons pu relever aucun adjectif donnant une image négative de la compagnie Cascades. Nous en comprendrons les raisons en analysant ce que pensent les employés de la philosophie de la compagnie.

#### PHILOSOPHIE DE LA COMPAGNIE

La philosophie de la compagnie est plus que largement partagée par l'ensemble des employés. La majorité écrasante des employés soulignent la bonne relation entre les patrons et les employés:

"C'est de traiter les employés du mieux qu'ils peuvent... Une bonne entente entre tout le monde... Aller de l'avant en gardant une bonne relation avec les employés..."

Les employés sont également "fiers" de leur compagnie qui ne cesse de donner "de l'ouvrage a tout le monde". Selon les employés, les frères Lemaire ne cherchent pas à se "remplir les poches":

"Ils veulent pas faire de l'argent, ils veulent créer des emplois."

Enfin notons que les employés ne cessent de répéter que les Lemaire veulent "enrichir tout le monde", ils veulent "qu'on soit modèle" et ils veulent que "tout le monde soit heureux".

### EXPANSION

Concernant la question sur l'expansion, nous avons pu relever deux avis!

Le premier est celui des gens qui partagent cette expansion rapide tout en donnant comme argument que:

"Ca nous fait plaisir de voir ça... C'est une fierté pour nous autres... C'est super... On est content parce que notre bonus augmente... Ca va aider à remonter l'économie au Québec... Ca crée des emplois..."

Le second avis est de ceux qui craignent cette expansion. La majorité des employés mentionnent seulement que "ca grossit vite..." et qu'ils ont "peur de ça". Pour d'autres les raisons sont évidentes:

"Ils vont sûrement arrêter d'aggrandir "icitte"... S'ils coupent pour aider les autres il va y avoir des "maugréages" (désaccord)... Plus ils grandissent plus tu peux plus voir les patrons..."

Cette dernière phrase veut tout dire dans le cas de notre étude. Nous reviendrons sur ce sujet lors de notre analyse au niveau des objectifs et des hypothèses.

### ENTREVUE OU QUESTIONNAIRE

Comme nous l'avons déjà mentionné, cette question méthodologique a été posée dans le but de s'assurer que la méthode utilisée est appropriée non seulement à l'étude mais également au

"choix" de l'employé qui désire catégoriquement l'entrevue en profondeur.

L'ensemble des employés sans exception préfère l'entrevue plutôt qu'un questionnaire. Voici quelques réponses des employés par ordre d'importance:

"-Je suis pas un numéro...

-J'ai ben de la misère à répondre à un questionnaire...

-Si je t'avais dit: "c'est dur de travailler la nuit... là tu le vois, tu sais ce que c'est"...

-En jasant ça va tout seul...

-Un questionnaire ça dure pas longtemps: rempli et "away go"...

-Ca nous donne plus de chance pour nous expliquer...

-Un questionnaire, tu peux pas élaborer...

-Un questionnaire ça va à la poubelle...

-L'entrevue ça a l'air plus sérieux..."

Notons que la majorité des employés ont été tous surpris de voir deux étudiants-chercheurs partager leur travail, leurs moments difficiles et surtout d'être présent jour et nuit dans la compagnie. Ceci nous a permis comme nous l'avons déjà mentionné d'obtenir l'entière confiance des employés voire même à forger de solides amitiés.

Avant de répondre aux questions relatives aux objectifs et aux hypothèses, nous jugeons important de présenter quelques propos sur les frères Lemaires tels qu'ils ont été dit par les

employés. (Nous ne présenterons que ceux qui nous paraissent significatifs).

#### PROPOS SUR LES FRERES LEMAIRE

Bernard (Président de la compagnie Cascades):

"-Bernard est un homme spécial, intelligent, gars sympathique, du monde qui parle avec n'importe qui...

-Quand on se plaint, il nous écoute et nous parle...

-Bernard a dit un jour: "La mentalité du vieux moulin, je voudrais l'avoir dans tous les départements"...

-Un jour Bernard est venu la nuit, tout le monde dormait, j'étais le seul réveillé. Bernard n'a pas dit un mot. En sortant, il m'appelle et m'a dit: "Le monde ça dort, tout va bien, j'ai rien contre ça"...

-Bernard a passé des nuits blanches "icitte". Un homme extraordinaire. Ca ne se voit pas partout...

-Un jour, il faisait très chaud. Tout le monde transpirait. C'était au mois de juillet. Quand il a vu ça, il a arrêté les machines à 16h. Il nous a dit de venir tous dans sa piscine (on était une quarantaine d'employés). Il a fait venir trente caisses de bière et il a fait le souper... Incroyable!...

-C'est nous autres qui veulent battre le record. Il nous fait plaisir. On veut lui faire plaisir.

-Bernard est un homme de promesse. Quand il dit quelque chose, il le fait.

-Tout le monde aime Bernard. Ca me surprendrait ben gros que

quelqu'un ne l'aime pas.

-Bernard est un homme bien ambitieux. C'est un fameux de bon gars. On sait que c'est eux autres qui nous donnent ça (partage des profits... fonds de pension...). C'est ce qui nous porte à ne pas faire de "chientage" (briser le matériel, saboter).

-Bernard est un gars qui a une grosse "bol" (intelligent)...

-Il est toujours de bonne humeur

-Un gars franc... Qui a beaucoup de mémoire, remarquable...

-Bernard, c'est le grand manitou... Je lui dois énormément de respect... C'est un gars à qui je lève mon chapeau...

-C'est comme du monde ordinaire, comme les employés...

-Bernard est magnétique, c'est terrible. Il m'impressionne beaucoup...

-Bernard est né d'une mère et il nous voit nous aussi nés d'une mère.

-Il n'est pas né d'une "bibitte". Il sait qu'il n'est pas extra-terrestre et nous des sauvages.

-Je lui trouve pas de défaut. C'est pas un saint mais il est proche.

-Bernard n'aime pas donner la misère aux gars.

-Bernard est plus que "superman", il n'y a pas de mot pour ce gars-là.

-J'ai de l'admiration pour cet homme, il est parti d'un fond de poubelle pour arriver à ça... C'est ce qu'on peut appeler un monsieur. Il peut s'abaisser avec nous autres. Avec lui il n'y a pas de différence de classes...

-Il est humain, il est strict... Il n'a rien qu'une seule parole...

-Numéro un avec les employés. Il est capable de t'écouter... Il va te serrer la main...

-C'est mon meilleur, super super fin...

-Il nous disait qu'il était heureux de partager les bonus parce que les employés l'avaient mérité.

-Il justifie qu'on est des bons employés.

-Je le connais pas assez, mais tout ce que je sais, c'est juste des bonnes choses, c'est un super "bol"..."

Avant de présenter les propos recueillis sur Laurent, nous tenons à préciser que les propos présentés sur Bernard ne représentent que le un dixième environ de ceux qui ont été recueillis. Notons également que les employés de la filiale qui se trouve à l'extérieur de Kingsey Falls ne connaissent pas Bernard Lemaire en personne. (Ces derniers ne connaissent que Laurent Lemaire et d'autres membres de la haute direction.)

Laurent Lemaire (Premier vice-président de la compagnie Cascades)

A notre connaissance, Laurent Lemaire est le responsable d'au moins trois unités Cascades dont deux à Kingsey Falls.

"-Drôle de gars, gars qui parle pas. Tu peux pas imaginer qu'est-ce qu'il a dans la tête. Moi en tous cas je le trouve bizarre

-Il est simple comme bonjour. C'est rare qu'on le voit. C'est un

gars qui a toujours le sourire. Il n'est pas dur avec les employés...

-Lui, c'est plutôt administrateur...

-Mon idée, je le vois un homme sévère...

-Il aime saluer son monde, il est un peu réservé...

-On dirait qu'il est craintif un peu, ou sensible. Je sais pas...

-Il est gêné mais c'est un bon patron pareil...

-Il a l'air sévère, intelligent et perfectionniste...

-C'est un autre style. Il ne se salira pas les mains comme ses frères...

-C'est peut-être le plus froid des trois mais c'est un bon gars...

-Je le connais pas ben ben. Il est plus dans le bureau...

-C'est un gars qui nous donne confiance. Il faut le fréquenter pour le connaître...

-On fait beaucoup de bénévolat ensemble (activités sportives)... jamais un mot plus haut que l'autre...

-Il est sérieux mais il sait ce qu'il fait...

-C'est un gars pareil comme "moué" pis "toué"...

-C'est un gars poli. Il est même charitable

-C'est un gars ben compréhensif

-Tu peux lui parler, il va te satisfaire."

Alain Lemaire (Deuxième vice-président de la compagnie Cascades)

Nous savons que Alain Lemaire est responsable d'au moins deux unités Cascades qui se situent à Kingsey Falls. Les propos recueillis sont les suivants:

"-Il y a une différence de caractère entre Alain et Bernard...

Alain est plus sec...

-Alain, il n'est jamais pareil (bonne humeur, mauvaise humeur...).

On sait plus si c'est un rôle qu'il joue.

-Il paraît plus mauvais dans sa figure mais il n'est pas mauvais...

-C'est pas un "boss", c'est comme nous autres... Il enlève son manteau et travaille comme nous autres...

-Même si ça paraît pas, Alain est très sensible: il rend visite souvent à mon frère qui est paralysé (accident de voiture).

-Alain c'est un contremaître à l'ancienne mode.

-C'est un "boss" ouvert, disponible.

-Lors d'une réunion, on a demandé à Alain d'être moins bête, il a dit: "Je vais essayer de me corriger, dites moi le, je vais essayer de me reprendre"...

-Il est très humain (il a arrêté les machines pour que tous les employés assistent à l'enterrement d'un de leur amis).

-C'est un gars. Il va te donner la main. Il met beaucoup d'émotion.

-C'est un monsieur qui aime à saluer son monde... à taquiner...

-C'est un oiseau rare, c'est spécial... Il change pas d'idée...

-Il est plus genre "boss" que d'autre chose...

-Quand j'ai passé au feu, il a payé des gars qui ont surveillé la maison toute la nuit.

-Il est direct, on sait à quoi s'attendre.

-C'est un gars qui est malin pis nerveux...



-Quand il est de bonne humeur, il est un maudit bon gars

-J'aime bien Alain. Il est franc, direct... Il donne des bons conseils.

-Je fais beaucoup de sport avec... Il s'occupe beaucoup que les gars aient les loisirs... Il n'a pas peur de sortir son portefeuille.

-Il peut te dire que tu es niaiseux mais dix minutes après il va venir derrière toi et te donner une tape sur l'épaule pour s'excuser."

Notons que plusieurs employés pratiquent différentes activités sportives avec les frères Lemaire et notamment Alain.

Pour certains employés, il n'y a pas de différence entre les trois frères Lemaire et voici ce qu'ils pensent d'eux. (Nous présenterons ici surtout les propos recueillis dans la filiale syndiquée:

"-Les frères Lemaire, c'est mes frères...

-J'aurais bien aimé avoir un père comme eux autres...

-Ils fêtent avec nous autres... Ils dansent avec nos femmes...

-Ils sont formidables ces gens-là.

-C'est des gars "open" au "boutte"!...

-Ils nous font des cadeaux... Au temps de la Gypsum (l'ancienne compagnie), ils nous donnaient de la dinde et quand elle passe au four elle devient un poulet!...

-Je leur tire mon chapeau...

-Je n'ai connu dans ma vie que des bourreaux, heureusement que les Lemaire sont arrivés.

### 3. Les éléments communs

Lors de notre enquête, nous avons pu relever un seul élément commun qui est le produit. Les deux compagnies oeuvrent dans le secteur des pâtes et papier. Même si le produit fini n'est pas le même, la matière première et le procédé de production (pour certaines filiales de Cascades) sont les mêmes notamment l'impression du papier et la production des tampons de viande.

Au niveau du discours, notons que l'ensemble des employés (ceux de la P.M.E. et ceux de Cascades) ont préféré l'entrevue (telle qu'elle a été présentée) à un questionnaire qui selon eux, est "incompréhensible", "incohérent"... avec la réalité que les employés vivent au sein de leur usine.

### 4. Les éléments divergents:

Nous ne nous attarderons dans cette partie que sur les thèmes qui nous semblent les plus significatifs pour notre étude, à savoir: le travail, l'ambiance, la direction, les contremaîtres, la philosophie de la compagnie, les meilleurs souvenirs et la carrière. Pour éviter la répétition fastidieuse, nous nous contenterons de livrer les faits observés et confirmés par une majorité d'employés.

#### Le travail

Ce qui nous intéresse pour notre étude, c'est de voir si le travail effectué par l'employé peut mener l'employé à partager certaines "valeurs" qui réunissent l'ensemble de l'organisation.

Pour les employés de l'entreprise "X", nous avons constaté que la majorité des employés travaillent pour "survivre". Ils sont là et attendent avec "impatience" chaque jour que la cloche de 17h sonne. Pour certains le torticollis est une maladie à laquelle ils font face chaque jour. Ceci s'explique par le fait qu'ils tournent la tête dans tous les sens (Je ne saurais expliquer cela en degré) pour vérifier s'ils ne sont pas surveillés par les contremaîtres qui sont installés dans la "tour de contrôle".

Nous avons remarqué également que l'ensemble des employés, sans exception, ne cessaient de lever la tête pour regarder l'heure. (Les employés ne peuvent se fier à leur montre, seul la montre qui est installée au centre de l'usine indique l'heure "exacte".) Le sourire est totalement absent sur le visage des employés. Il n'y a aucun amour pour le travail effectué: "On travaille pour le salaire, c'est "toutte"!". Notons que dans la majorité des cas, le travail est "dur" physiquement: l'employé ne peut ni s'asseoir ni croiser les bras. Il doit "bouger" durant ces huit heures.

Dans le cas de Cascades, nous assistons à une divergence absolue des faits. Tout d'abord les employés sont conscients que les salaires sont "bons", "très satisfaisants"... La majorité des employés ne cessent de répéter: "J'aime ma "job"." avec un grand sourire. Elle (la majorité) précise même qu'elle est bien ou elle est et qu'elle refuse d'accéder à un poste supérieur (pour des raisons de responsabilités).

D'autres sont tellement "trop bien" qu'ils commencent à s'ennuyer (notamment les opérateurs des machines). Après avoir lu leur journal, écouté les nouvelles, joué aux mots croisés... ils font un tour dans l'usine pour donner un "coup de main" pour ceux qui en ont besoin.

Enfin la plus belle révélation est celle des employés qui nous ont dit: "après trois journées de repos, j'ai hâte de retourner à la "shop". (L'entreprise fonctionne sur quatre chiffres: la première semaine les employés ont deux journées de repos; la deuxième semaines, trois journées et la troisième semaines, quatre journées de repos...).

Lors de nos observations nous avons constaté que les employés qui étaient en période de repos, venaient souvent faire un petit tour dans l'usine et prendre un café avec les autres employés. Peut-on trouver mieux que ces employés qui ressentent une satisfaction presque totale vis-à-vis de leur travail?

Nous pourrions dire à prime abord que nous détenons un premier indice de la "culture organisationnelle" pour le cas de Cascades. On peut donc se demander quels genres d'ambiance, de comportements et de rapports "organisationnels" une telle situation va engendrer.

### L'ambiance

L'ambiance de groupe est selon nous le thème le plus significatif pour cette recherche car il nous permet de déceler si les valeurs (si elles existent) sont partagées.

L'ambiance de groupe chez l'entreprise X se résume par un bilan très négatif.

Tout d'abord nous assistons à une division au sein de cette organisation. Il existe trois groupes (au sein des employés) qui sont en conflits permanents. Notons que chacun de ses groupes porte un nom qui lui est donné par la partie "ennemie". Il est à noter que pour la direction, il n'existe que deux groupes: "les moutons noirs" et les "hommes clés". Ces mêmes "hommes clés" nomment les "moutons noirs": les "bornés". Par contre ces "moutons noirs" nomment les "hommes clés": les "têteux". Le troisième groupe se dit "neutre" mais ils sont considérés eux aussi des "têteux" pour la simple raison qu'ils prennent les "breaks" avec ces mêmes personnes (têteux).

Ni le bonjour, ni le sourire ne sont partagés entre ces groupes. Chacun prend sa pause et son heure de dîner à part. Notons que parmi ceux qui sont considérés "hommes clés" par la direction, nous retrouvons les trois délégués syndicaux.

Comme nous avons eu l'occasion de partager avec les différents groupes les pauses café et les heures de dîner, nous fûmes très surpris de l'attitude de chacun de ces groupes. La méfiance et la rancune priment et les commérages ne manquent pas. Il est à noter que ce climat conflictuel est encouragé, voire même créé par la direction. Nous pourrions le vérifier en faisant référence aux discours de la haute direction.

Dans le cas de Cascades, nous fûmes surpris à chaque fois que notre enquête avançait. L'ensemble des employés considère

l'ambiance "très bonne" et veulent qu'elle soit maintenue. Les employés ne parlent que de "grande famille" et espère que cette dernière grandira sans engendrer des effets néfastes.

Dans la bouche des ouvriers, l'ensemble des éléments de la "philosophie Cascades" transparait directement: esprit d'équipe, soutien, entraide (ils appellent cela: "avoir du coeur" et ils considèrent comme une mission collective d'avoir à "donner du coeur" aux nouveaux ou à ceux qui "se traînent un peu les pieds").

Les employés déploient de véritables actions spontanées et collectives d'intégration et de socialisation des employés des usines nouvellement acquises (en plus, bien entendu, de le faire systématiquement pour toute nouvelle recrue). C'est ainsi que l'ensemble des ouvriers d'une équipe de Kingsey Falls profitant d'un jour de non-travail à leur usine, ont demandé, de leur propre chef, à avoir un autocar pour aller visiter et passer la journée dans une entreprise fraîchement achetée par Cascades dans une autre région. Ils voulaient connaître l'entreprise et parler avec leurs nouveaux collègues, leur "expliquer" Cascades.

Lors de nos séjours, nous avons même envié ce genre d'ambiance dans laquelle le "négatif" n'a pas de place. A titre d'exemple, nous pourrions citer la "camaraderie" qui règne dans l'ensemble des divisions de Cascades et l'aide que porte chaque employé à son confrère tant un niveau interne de l'entreprise qu'au niveau externe.

La cause de cette ambiance nous dit-on est non seulement la confiance inculquée par les frères Lemaire dans l'ensemble des

entreprises de Kingsey Falls mais également à l'honnêteté qui est omniprésente dans les actes et les paroles des frères Lemaire.

Nous avons remarqué que les nouveaux employés sont très étonnés du climat qui règne chez Cascades et sont très contents de travailler avec des employés qui ne cherchent qu'à les aider.

### La direction

Dans le cas de l'entreprise X, la direction est considérée comme l'ennemi numéro un pour les employés (ceci a été révélé également par les "hommes clés" de l'entreprise). On lui reproche un manque de communication, un esprit productiviste, l'absence d'encouragement... Somme toute, on lui reproche un esprit "exploiteur". La liberté d'expression est très limitée pour le cas de cette P.M.E. L'employé s'il le désire peut exprimer le fond de sa pensée concernant tel ou tel problème. Cependant il doit être prêt à affronter le nouveau poste auquel il sera affecté (les membres de la direction savent très bien les postes que détestent chaque employé) car presque l'ensemble des employés sont des journaliers (c'est-à-dire qu'ils peuvent être mutés d'un poste à l'autre sans préavis).

Dans le cas de l'entreprise Cascades, les éloges ne manquent pas. La direction fait partie des membres de la famille et est remerciée par la majorité des employés pour le travail qu'elle a réalisé. Les employés ont accès à toutes informations, rien n'est jugé confidentiel. Dans toutes les usines de Cascades, nous avons pu constater sur les babillards des tableaux sur lesquels étaient

tracés des courbes de production, de profit...

Notons également que la majorité des employés partagent certaines activités avec les membres de la direction à l'extérieur de l'usine (activités sportives, soirées, souper entre familles...)

### Les contremaîtres

Dans toute usine, le contremaître joue le rôle d'intermédiaire entre les dirigeants et les employés. Donc il est le premier à recevoir des fleurs ou des insultes. Dans le cas de l'entreprise X, les contremaîtres sont considérés "méchants", "hypocrites", "traîtres"... Notons que dans le cas de cette P.M.E., les contremaîtres ont des liens de parenté directs avec le propriétaire dirigeant. Donc la tension qu'engendre ce phénomène est encore plus grande.

Le rôle du contremaître dans cette entreprise consiste à surveiller les employés et à distribuer les tâches en temps voulu. Nous avons remarqué durant notre séjour que les contremaîtres passaient une bonne partie de leur journée de travail à discuter ou encore à boire leur café (seul le café de machine est disponible, même dans les bureaux il n'y a pas de cafetière, par mesure d'économie.

Dans le cas de Cascades, il est à signaler que la personne qui est nommée par les employés contremaître est en réalité le directeur d'usine. Comme nous l'avons déjà mentionné, les titres et désignations des postes sont flous et considérés par tous sans



importance. L'employé connaît son travail d'avance. Les soirs et les fins de semaines les employés sont seuls dans l'usine. Nous avons eu l'occasion de travailler à maintes reprises durant les chiffres de nuit et nous avons pu constater que l'attitude de l'employé face à son travail demeurait la même. En cas de panne majeure, ce sont les directeurs d'usine qui interviennent.

Enfin signalons que les employés sont très satisfaits des relations qu'ils ont avec les "petits boss" qu'ils considèrent "uniques" et "fraternels".

#### La philosophie de la compagnie

Là encore nous assistons à une divergence extrême. Pour les employés de l'entreprise X, l'objectif de la compagnie est de "se remplir les poches" au moindre coût. De nouveau le mot "exploitation" revient. La direction, elle-même nous a fait part dans ses discours de l'importance (voire même la seule préoccupation) que représentait les profits. On nous a dit aussi que le rôle de l'employé se limite à produire seulement. Il n'est pas censé savoir quoi que ce soit sur ce qui se passe dans la compagnie. Donc, en résumé, nous pourrions dire que la philosophie de cette entreprise n'est guère étrangère à celle des entreprises traditionnelles que l'on connaît. On peut se référer à l'étude sur les brasseries faite par Omar Aktouf (1)...

Le cas de Cascades diffère de beaucoup de celui de la P.M.E. "X". Les employés de cette entreprise partagent la "philosophie Cascades" qui selon eux consiste: "A améliorer les conditons de

travail", "à rendre le monde heureux", "à créer des emplois" et "à donner la possibilité à chacun de s'enrichir"...

### Les meilleurs souvenirs

Notons seulement pour le cas de la P.M.E. "X" que les employés n'ont pas connu de meilleurs souvenirs au sein de leur compagnie. Pour les employés de Cascades les meilleurs souvenirs ne manquent pas. Presque tous les souvenirs évoqués faisaient référence aux initiatives des frères Lemaire.

Enfin signalons que pour les employés de la P.M.E. "X", le plus mauvais souvenir fut celui "d'avoir travaillé "icitte". Par contre pour les employés de Cascades le fait d'avoir travaillé pour cette compagnie est considéré comme étant le plus beau souvenir.

### La carrière

En abordant ce thème, cela nous permet non seulement de faire une liaison avec la "culture organisationnelle" mais également de vérifier si l'employé ne se contredit pas. A titre d'exemple nous pourrions citer un employé qui aime son travail, son salaire, l'ambiance, la direction... mais qui à hâte de "sacrer son camp d'"icitte". Cela arrive généralement pour les personnes qui ressentent une certaine méfiance vis-à-vis de l'enquêteur, plus spécifiquement la ou les premières personnes interviewées.

Notons que nous avons fait face à ce phénomène seulement pour le cas de l'entreprise X. La majorité écrasante de cette

entreprise à "hâte" de trouver un autre emploi même si le salaire n'est pas plus élevé. Nous ne reviendrons pas sur les raisons car nous les avons déjà assez étayées.

Dans le cas de Cascades, l'espoir de tous les employés est de rester travailler avec Cascades jusqu'à la retraite. Certains ont même déjà pensé à inscrire leurs enfants voir même leurs petits enfants sur la liste d'attente. Les raisons sont évidentes: salaires, avantages, conditions de travail... mais surtout la sécurité d'emploi malgré l'absence d'un syndicat. Les employés sont conscients que travailler pour Cascades, c'est travaillé pour la vie.

En guise de conclusion pour cette partie, nous remarquons pour le cas de la P.M.E. "X" une absence totale de vision commune, une coupure et opposition entre dirigeants et employés, une absence de dialogue et une réduction de la communication à sa fonction la plus étroitement instrumentale.

Dans le cas de Cascades, il en résulte un style de management ouvert à tous les échelons, une liberté de parole complète et généralisée, une atmosphère détendue, sereine et d'esprit très ouvert, une solidarité et une confiance très développées.

#### B - A propos de la culture organisationnelle

Dans cette partie, nous analyserons successivement les différentes composantes de la "culture organisationnelle" tout en les plaçant dans les contextes des entreprises étudiées à savoir: La P.M.E. de la

région de Montréal et l'entreprise Cascades qui, dans notre étude, représente la grande dimension.

### 1. Les valeurs

Comme nous l'avons défini dans le premier chapitre, il s'agit d'idées, des croyances et de la philosophie que les gens d'une entreprise partagent et qui guident leurs comportements.

Si on prend le cas de la P.M.E. "X", nous constatons que les valeurs véhiculées au sein de l'organisation ne sont guère partagées. La rivalité entre les "dirigeants" et les "dirigées" est extrême. D'un côté nous avons la classe dirigeante qui traite la majorité des employés de "moutons noirs" et de l'autre, nous avons cette même majorité qui traite le groupe dirigeant de "maudits", d'"exploiteurs"... et certains employés de "têteux". En nous référant aux données recueillies, nous pouvons constater sans hésitation que ni les idées, ni les croyances, ni la "philosophie" ne convergent vers le même but.

Par contre dans le cas de Cascades, (et cela est valable pour l'ensemble des unités Cascades que nous avons visitées) la majorité écrasante des employés, le "middle management" et la haute direction partagent les mêmes idées, les mêmes croyances et la même philosophie. Nous assistons dans le cas de Cascades aux deux types de valeurs décrites par M. Bosche (9) à savoir: les valeurs qui peuvent être "dites" , c'est-à-dire les valeurs qui se manifestent dans le discours de l'entreprise sur elle-même et les valeurs "non dites" c'est-à-dire celles qui se manifestent dans

les autres variables de l'organisation (les actes). On retrouve également chez Cascades les croyances dominantes des meilleures entreprises qui ont été relevées par Peters et Waterman (33) à savoir:

- La conviction d'être la meilleure entreprise: Tous les employés sont fiers de travailler pour Cascades et ne cessent d'en parler à leur entourage proche et/ou lointain.
- L'entreprise croit en l'importance "des êtres en tant que personnalités individuelles": "notre principal capital, c'est le capital humain, nous devons en prendre soin", "sans les ouvriers nous n'en serions jamais là", "il faut que les employés vivent et sentent que la compagnie est comme la leur", "ce n'est pas parce que nous sommes les dirigeants que nous allons les éviter ou les écraser", "nous nous efforçons de nous conduire avec eux comme du monde ordinaire", "les ouvriers ont le droit d'être écoutés par n'importe lequel d'entre nous."... sont des phrases typiques des dirigeants de Cascades.
- L'entreprise reconnaît à l'ensemble de ses membres, la possibilité d'innover tout en acceptant en conséquence de soutenir l'échec: chez Cascades, tout le monde a le droit à l'erreur et est encouragé à "s'essayer" quelle que soit le poste ou le niveau. Ajoutons à cela le bonus distribué à chaque employé qui émet une suggestion "valable" et "praticable".

## 2. Les mythes

Nous reprendrons ici la définition de M. Bosche qui définit les mythes comme étant les anecdotes et les histoires qui circulent dans l'entreprise.

Pour le cas de la P.M.E. "X" de Montréal nous pouvons retenir seulement deux types de mythes dont nous parle N. Lemaitre (25) à savoir:

- Les mythes de "valorisation": où la différence de statut entre les membres de l'organisation est flagrante et où le bien et le mal sont omniprésents. Pour la direction les "affaires marchent bien" (La compagnie vient d'ouvrir une autre filiale en Ontario) et pour les employés "la vie est dure", "on est exploité "ostie!"... Nous ne pouvons parler d'anecdotes ou d'histoires dans ce cas, par contre nous pouvons mentionner qu'il s'agit là de commérages à un degré très élevé et ceci à tous les échelons de l'entreprise.

- Les mythes de "dualité": pour les employés de l'entreprise X, l'inégalité, l'insécurité et le non-contrôle hantent leur esprit. Nombreux parmi les employés de cette usine pensent déjà à se trouver un autre travail de peur que cette entreprise ferme les portes du jour au lendemain. Notons que l'entreprise X a fait l'acquisition d'une nouvelle usine à Hawksbury.

Dans le cas de Cascades, non seulement les mythes sont

omniprésents mais il représentent "les pierres angulaires" de la "philosophie Cascades".

En faisant référence à certains auteurs (M. Bosche et N. Lemaître) nous retrouvons chez Cascades:

Les "anecdotes fondatrices" (ou encore les mythes "rationnalisateurs": Il s'agit d'événements présentés comme exceptionnels, mettant généralement en cause le fondateur de la compagnie. Parmi une centaine d'événements exceptionnels, la majorité écrasante des employés de Cascades ne cessaient de répéter ce qui suit sur le fondateur de cette compagnie (Bernard Lemaire):

"C'est pas parce qu'il dirige, préside ou s'occupe de cinquante-six "patentes", mais, je l'ai vu souvent venir travailler dans la machine en chemise blanche et ramasser le papier. Il sortait d'"icitte" l'habit "scrapé"... Il s'est faite arroser au complet avec la pâte, on voulait pas rire mais lui, il s'est mis à rire!... C'est pas un gars que tu vois jamais, c'est comme "moué" puis "toué"."

Les "anecdotes d'entretiens de valeurs" (ou encore les mythes "d'identification)": Elles mettent en scène des gens de différents niveaux hiérarchiques. Nous pouvons citer entre autres ce que nous avons observé lors de nos séjours: le vice-président de la compagnie était toujours présent sur les lieux (non pas à son bureau mais dans l'usine qui se trouve dans une autre bâtisse) et qui intervenait souvent dans la réparation de certaines pannes mécaniques. Les différentes activités organisées par les employés ou encore le "middle management" et/ou la haute direction et où l'on retrouve

l'ensemble des employés.

### 3. Les rites

Comme le soulignent T.E. Deal et A. Kennedy (14) les rites sont "les activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie" ou encore si nous nous référons à la définition de N. Lemaitre il s'agit de "pratiques réglées de caractère sacré ou symbolique".

Dans le cas de la P.M.E., nous n'avons pu observer que deux sortes de rites, c'est ce qu'appellent Mangham et Fineman (26):

- Les rites "différenciateurs": symbolisant les conflits et les différences sociales tolérées voire souhaitées. La direction de l'entreprise X non seulement tolère le conflit qui règne au sein de son organisation mais l'encourage en créant des divisions au sein des groupes des travailleurs.

- Les rites "marquants la frontière de l'organisation": tels que cérémonies de dégradation ou d'humiliation, processus d'exclusion renforçant les valeurs du groupe dominant. Nous avons assisté surtout au processus d'exclusion. Lors de notre séjour, la compagnie avait renvoyé plus d'une dizaine de personnes. Même si la "séniorité" est respectée, les employés considérés comme les "moutons noirs" (détestables) faisaient partie de ceux qui ont été exclus. On nous a également raconté que dans le temps où le propriétaire dirigeant faisait son petit tour



dans l'usine, "il n'arrêtait pas de traiter les gens d'arriérés... Avant l'union, il "sacrait" tout le temps... Il nous donne de la merde pour rien... Il n'a pas de respect... On est comme des chiens avec des laisses... Il appelait les filles: les "plotes" (des guidounes)..."

Dans le cas de Cascades, nous faisons face à d'autres types de rites, notamment ceux qu'appellent Mangham et Fineman ( ) les rites "intégrateurs": initiation, fête, cohésion, appartenance, etc. Nous avons non seulement observé l'initiation d'un nouveau cadre (l'adjoint de la directrice du personnel) qui était habillé en femme et maquillé mais également nous avons participé à une fête organisée par une des filiales de Cascades et dans laquelle on nous a privé de nos calepins et stylos "pour avoir plus de fun" disaient les employés. Lors de la "fiesta" annuelle (qui regroupait l'ensemble des membres de Cascades et animée par le trésorier général et le directeur de l'informatique de la compagnie) nous avons participé à différents concours entre autres celui des "moustaches" (un trophée est offert à celui qui a la plus belle moustache). Nous avons également participé au concours de "l'habit", je m'étais présenté avec une tenue arabe et mon ami Bill avec une tenue écossaise. Les employés nous ont également parlé des rites de "passages", c'est lorsqu'il s'agit d'une promotion. Cette dernière est marquée le plus souvent par une cérémonie rapide et modeste.

Comme le souligne M. Bosche (9) et ceci est valable aussi pour l'entreprise Cascades, ces rites ont permis de développer un

sentiment d'appartenance et ont permis aussi d'accorder de l'importance à certains événements (comportements et simplicité des leaders) et souvent, à véhiculer les valeurs principales.

#### 4. Les héros

Ils sont définis comme étant les "personnages des mythes" ou encore faisant partie du tissu que constituent les rites.

Dans le cas de la P.M.E. "X", nous n'avons pu malheureusement trouver aucune trace de héros.

Par contre dans le cas de Cascades, nous faisons face à plusieurs héros dont le "grand manitou": Bernard Lemaire. Ce dernier est non seulement la "clé de vente" de cette "culture d'entreprise" mais il fait partie des deux types de héros décrit par T.E. Deal et A. Kennedy (14). Tout d'abord c'est un héros de "situation" car c'est un individu dont les actions et la fonction sont cohérentes avec les valeurs pivots de l'entreprise mais il est aussi le héros "né" car c'est lui le fondateur de l'entreprise Cascades.

Bernard Lemaire occupe neuf fonctions dans son rôle de héros:

- Il donne de la réussite une image possible et surtout humaine

- Il symbolise la compagnie à l'extérieur (Québec, Canada, Etats-Unis, France...)

- Il préserve la mémoire de la compagnie

- Il définit un type et une norme de performance

- Il motive l'employé (paroles et actes)

- Il exerce une influence durable dans l'entreprise
- Il transmet sa philosophie à l'ensemble des employés
- Il contribue à la confiance mutuelle, avec tout son entourage
- Il renforce chez ses membres les sentiments d'identification.

En ce qui concerne les autres héros (on les retrouve tant au niveau de la direction qu'au niveau de l'usine), ce ne sont que des héros "de situation" qui jouent un rôle primordial dans le processus de construction de la culture et dans sa continuité.

#### 5. Les symboles

On peut les définir comme étant des signes chargés d'une information d'ordre culturel: l'habillement, la récompense, etc...

Le seul type de signe d'ordre culturel auquel participe la P.M.E. "X" de Montréal est celui qu'appelle N. Lemaitre "les signes distinctifs de statut" tel la voiture, le bureau...

Notons que pour cette P.M.E., le bureau du propriétaire dirigeant est très particulier. La majorité des employés ont attiré notre attention à propos de ce bureau: "T'as-tu vu son bureau... C'est super hein?... Je pourrais coucher dedans... Jamais de ma vie je n'ai vu un si beau bureau". Nous retrouvons dans ce bureau, un bois d'acajou splendide et bien figolé, des fauteuils très confortables, une télévision couleur, une radio à plusieurs antennes, un bar, des toilettes personnelles, quatre

vieilles horloges, un salon pour les invités, des trophées, des animaux, etc... Personne n'est autorisé à rentrer dans ce bureau quand la lampe rouge, qui se trouve au dessus de la porte, est allumée.

Les employés ont attiré mon attention sur "le char du boss" et sur son prix d'une valeur, selon les employés, de \$70 000. Face à cela les employés ne reçoivent ni accessoires vestimentaires ni récompenses. Dans l'entreprise Cascades, c'est tout à fait le contraire. Non seulement les signes distinctifs n'existent pas mais tous les membres de la direction luttent pour qu'il n'y en ait pas. A ce propos le président Bernard lors de son voyage en France (dans une de ses compagnies) est allé même jusqu'à enlever les portes qui séparaient la direction de l'usine. Notons aussi que les bureaux des trois frères Lemaire n'ont rien de particulier (une table, des chaises et le diplôme accroché au mur). Nous fûmes même très étonnés de cette simplicité mais nous avons compris par la suite que les frères Lemaire ont horreur du tape à l'oeil et aiment vivre comme leurs employés. Donc les genres de signes symboliques que l'ont retrouve chez Cascades sont:

- Le style et les accessoires vestimentaires: A chaque fois que nous avons rencontré le vice-président (Alain), il était vêtu de la jaquette verte de Cascades. Les employés et les cadres non seulement portent ces blousons mais aussi des "T-shirt Cascades", des "casquettes Cascades", bandeaux... tricots... (Il est à noter qu'il existe un magasin dans le

village qui vend tous ces produits. Nous même avons décidé d'acheter un "T-shirt" en souvenir de cette compagnie).

- Les récompenses: Elles sont très nombreuses chez Cascades. Pour éviter la répétition nous invitons à consulter la partie sur les avantages dont bénéficient les employés.

## 6. Le langage

N. Lemaitre (25) le définit comme suit: "C'est une partie intégrante de la culture... C'est un véhicule de valeur." Rajoutons qu'ils nous permet de nous exprimer, d'agir, de composer, de traduire voire même d'interpréter la perception.

Toutes entreprises son langage, cependant il y a des entreprises où l'ensemble des membres parlent le même langage et d'autres où l'on retrouve plusieurs langages dans une même organisation. Le cas de notre P.M.E. représente l'entreprise à plusieurs langages. Les pensées différent, les actes ne sont pas les mêmes et les points de vue de l'employé et de la direction sont loin de converger. Peut-on parler d'esprit familial et/ou de culture? La seule personne qui a prononcé le mot famille a voulu insinuer en réalité "esclavage". Voici ce qu'elle a dit (elle se prétend le "right hand woman": le bras droit du président): "Avant l'arrivée du syndicat... on était comme une famille". Tous les employés m'ont répété, qu'avant l'arrivée du syndicat, ils étaient tous payés au salaire minimum et qu'ils n'avaient pas le droit de parole).

Dans le cas de Cascades, tous les membres parlent le même langage, du président au dernier recruté parmi les employés: "esprit de famille, grande famille", "les portes sont ouvertes", "on a droit à telle et telle chose...", "c'est nous qui voulons battre le record....".

#### 7. La confiance, l'honnêteté et l'intimité

Comme le souligne W. Ouchi (31), "l'intimité et la confiance sont les pierres angulaires de leur culture, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur entreprise...".

Nous abordons ici ce que nous appelons la clé d'adhésion à la construction de la "culture organisationnelle".

Dans le cas de la PME, il est évident qu'il ne peut exister de culture organisationnelle voire même la construction de cette dernière vu que cette entreprise dans son ensemble n'a vécu ni dans la confiance ni dans l'intimité et ni dans l'honnêteté.

Nous sommes conscients qu'il est très difficile d'évaluer ces variables car elles sont selon nous incommensurables. Néanmoins, grâce à l'observation et à l'écoute nous sommes en mesure de savoir si ces facteurs sont présents ou non dans les relations entre les membres et l'entreprise. Si nous sommes limités à envoyer un questionnaire, nous n'aurions abouti à aucun résultat dans le cas de cette PME car nous n'aurions jamais su qui disait la vérité (d'ailleurs, au tout début de cette recherche, nous étions face à ce problème). La direction a tout essayé pour que les employés soient méfiants avec nous (elle a raconté à ses

"hommes-clé" qu'on était des agents du gouvernement, nous supposons que c'est pour sauvegarder la "facade" mais heureusement certains de ses "hommes-clé" se sont décidés à "conter leurs affaires"). Donc, nous concluons pour le cas de l'entreprise de Montréal à l'inexistence de ces trois facteurs.

Chez Cascades, les choses sont assez différentes. L'ensemble de cette communauté de Kingsey Falls soutient la confiance qui règne parmi ces groupes mais en plus elle la protège en invitant les nouvelles recrues à s'initier au facteur le plus important de cette "philosophie Cascades". Ces variables ont connu l'essor depuis que les dirigeants de la compagnie sont passés de la parole aux actes (et comme nous pouvons le remarquer, ces actes sont très nombreux).

Notons que la majorité des employés ont acquis des actions de la compagnie parce que Bernard Lemaire, dans un de ses discours, leurs avait promis que les actions allaient doubler. (Les actions Cascades ont été multipliées par 30 entre 1983 et 1986!)

En définitive, nous assistons ici à deux entreprises complètement opposées. Une P.M.E. où il y a absence totale de valeurs, mythes, rites, symboles, confiance, héros, honnêteté et présence de différents langages. Et à l'opposé une grande entreprise où les valeurs sont partagées, les mythes et les rites sont innombrables, les héros jouent un rôle exceptionnel où l'honnêteté et l'intimité priment.

## C - A propos des objectifs et des hypothèses

Dans cette partie nous essayerons de répondre dans un premier temps aux objectifs que nous avons émis au tout début de cette recherche. Dans un deuxième volet, nous essayerons de confirmer ou d'infirmer chacune des hypothèses qui ont été présentées dans la première partie de ce travail et qui découlent des différentes études faites dans d'autres contextes (notamment le contexte européen).

### 1. A propos des objectifs

Le premier objectif que nous vous avons présenté dans cette recherche est le suivant:

Recenser les facteurs qui entrent en jeu dans la construction et le partage d'une culture organisationnelle en contexte de petite et de grande dimension.

Tout d'abord, signalons que pour le cas de la P.M.E. étudiée nous n'avons pu relever aucun facteur qui entre en jeu dans la construction et le partage d'une culture organisationnelle. Pour le cas de Cascades, les facteurs que nous avons recensé ne sont pas étrangers à ceux déjà établis par plusieurs auteurs (N. Lemaitre, M. Thévenet, Peters et Waterman... W. Ouchi).

Les facteurs traditionnels ou encore les composantes de la "culture organisationnelle" que nous connaissons sont essentiellement: les valeurs partagées, les mythes, les rites, les symboles, les héros et le langage.

Seul (à notre connaissance) W. Ouchi a abordé deux facteurs qui selon nous, semble les plus importants voire même la base de



cette construction et du partage de la culture d'entreprise à savoir: la confiance et l'honnêteté. A ces facteurs déjà cités par plusieurs auteurs et qui ont été analysés un par un pour chacune des entreprises visitées, nous aimerions rajouter un élément qui selon les employés et la direction est très important, c'est ce que nous appelons l'acte ou encore les actes. Par actes nous mettons l'accent sur toutes les promesses qui sont tenues. Il est évident qu'il y a une relation directe entre les actes et la confiance. Pour que l'employé puisse adhérer à une certaine philosophie basée sur la confiance, il faut que cette dernière soit armée de "paternalisme en actes" et non de "paternalisme en parole".

Le deuxième objectif consiste à analyser la dynamique (leurs évolutions dans le temps et l'espace) de ces facteurs dans le processus de construction d'une culture organisationnelle.

Nous présenterons un modèle à la fin de ce chapitre qui nous permettra non seulement de répondre à cette objectif mais également de répondre à plusieurs hypothèses que nous avons présentées au début de cette recherche.

Les trois variables que nous jugeons les plus importantes dans le processus de construction de la culture organisationnelle sont les suivantes:

Tout d'abord, nous avons le héros (dans le cas de Cascades. il s'agit du président de la compagnie: Bernard Lemaire. Comme nous l'avons déjà dit, il représente le héros né et le héros de situation). Ce dernier joue un rôle très important voire

primordial dans le but d'atteindre la confiance et l'honnêteté de son entourage (cadres, employés d'usine...). Pour cela, il doit lui-même, livrer cette confiance et cette honnêteté vis-à-vis de cet entourage.

Une fois que ces trois facteurs sont présents au sein de l'entreprise, nous pourrions dire que cette dernière est en phase de construction de culture homogène et solidaire.

Le troisième objectif concerne l'interface management (direction général, gérants, contremaîtres, secrétaires...), employés (travailleurs de rang) dans le cadre de l'élaboration de cette culture.

Dès l'abord, les trois vice-présidents et les quatre directeurs généraux et gérants rencontrés et interviewés lors du premier séjour démontrèrent l'existence d'une vision et d'une philosophie managériale peu commune et peu orthodoxe.

Que ce soit la haute direction, les cadres intermédiaires ou les employés, presque les mêmes comportements, les mêmes attitudes, les mêmes accueils et les mêmes discours se rejoignaient. Le langage est congruent entre les trois échelons. Il y domine une volonté d'ouverture et de dialogue ainsi que de confiance et le respect pour l'employé, avec en plus, un grand respect et une grande estime pour les hauts dirigeants, en particulier, le président Bernard Lemaire.

Le quatrième objectif consiste à comparer ces facteurs, processus et interface dans des contextes de P.M.E. / et de grande dimension. Comme nous l'avons déjà mentionné, nous nous trouvons

face à deux dimensions totalement opposées.

Nous ne sommes pas en mesure de conclure, ni de généraliser que l'existence de la construction d'une "culture d'entreprise" n'est réalisable que dans la grande dimension. Nous dirions même que la construction de la "corporate culture" est plus accessible à la P.M.E. qu'à la grande dimension (ce thème est abordé dans la dernière partie cette thèse).

## 2. A propos des hypothèses

Pour cette partie nous essayerons de répondre brièvement à chacune des hypothèses établies au départ. Par contre nous invitons à examiner le modèle qui sera présenté plus loin.

### Hypothhèse 1:

Plus l'entreprise prend de l'expansion, plus le système de valeurs partagées acquis (si ce dernier existe) à tendance à s'effriter voire même à disparaître.

Nous ne traiterons que du cas de l'entreprise Cascades. D'après ce que nous avons pu observer durant nos séjours, les caractéristiques "culturelles" de chacune des entreprises Cascades diffèrent. "L'esprit familial" n'est pas tout à fait la même; l'ambiance de groupe est plus ancrée dans certaines usines que d'autres (notamment les plus anciennes). Si on se réfère aux discours des employés et de la direction, hormis quelques personnes qui pensent "ça grossit vite"... et "ça nous fait peur", la majorité est "fière" de voir sa

compagnie devenir une multinationale.

Pour répondre à ce problème nous dirions plutôt qu'à long terme la culture a tendance à s'effriter. La raison essentielle est le manque de présence du grand héros de Cascades ou encore du "grand manitou". Nous avons évoqué le long terme car nous ne savons guère jusqu'à quel point les personnes responsables sont en mesure de maintenir ce système de valeurs. Notons également que plusieurs personnes nous ont dit que lorsque Bernard ne sera plus là: "Ca va beaucoup changer".

Pour le cas des entreprises étudiées, nous pouvons écarter (dans un court et moyen terme) l'hypothèse que le système de valeurs partagées acquis a tendance à disparaître.

#### Hypothèse 2.1

Les valeurs sont mieux véhiculées dans une P.M.E. que dans une grande entreprise.

Nous ne pourrions faire de comparaison dans ce cas, car nous avons fait face à une P.M.E. où les valeurs ne sont guère partagées. Par contre si on ne s'intéresse qu'aux valeurs; Cascades peut être considérée comme un ensemble de P.M.E. où les valeurs sont mieux véhiculées comparativement aux grandes dimensions si on prend les cas étudiés par O. Aktouf (1) (les brasseries par exemple).

Pour répondre à cette question de façon objective, nous devrions prendre un échantillon de deux entreprises où la

"culture d'entreprise" est au même stade. Donc, il serait souhaitable avant d'entamer toute étude de s'assurer de ce qui est "comparable".

Les raisons de l'échec de construction d'une culture homogène et solidaire dans l'entreprise "X" relèvent surtout:

- d'un esprit maximaliste (production, profit,...) de la part des dirigeants.

- mépris de l'employé: le pessimisme hante l'esprit des employés, le mot exploitation revient souvent dans le discours des employés.

- esprit d'hostilité: blasphémer et en vouloir à son prochain (ceux qui travaillent sur la machine à côté ou aux membres de la direction) est une chose courante au sein de cette organisation.

- absence du climat familial: les employés ne se considèrent guère en famille, pourtant nous savons que l'employé passe les deux tiers de sa vie dans une "shop".

- le mensonge: on ne cesse de répéter aux employés (et ceci depuis 24 ans) que la compagnie ne fait pas d'argent même si la majorité des employés fait des heures supplémentaires (64 heures par semaine) et que cette même compagnie s'est permise d'ouvrir une autre unité (dans le même secteur) à Hawksbury.

Tous ces facteurs créent une barrière à la formation des valeurs qui regroupent les idées et les croyances d'une philosophie au sein d'une organisation.

La réussite du cas Cascades, de la construction d'une

culture solidaire et homogène, découle de deux faits très importants:

- la décentralisation de la compagnie: chaque unité de Cascades est considérée une P.M.E. autonome à tous les niveaux (approvisionnement, équipement, profits, comptabilité, informatique, investissements,...) même les décisions stratégiques (achat d'un four micro-ondes pour l'unité de Louiseville d'une valeur de 4 millions de dollars) sont discutées et décidées entre les frères Lemaire et la direction locale de chaque unité.

- le partage: on ne partage pas seulement les profits chez Cascades, on partage l'information (dans chaque unité de Cascades les profits sont affichés sur les babillards), les idées (on encourage les employés à émettre leurs idées), les activités de toutes sortes (sports, soirée; les frères Lemaire sont toujours présents et participent. Au hockey-éponge, Alain a souvent joué comme gardien de but), les problèmes familiaux (les frères Lemaire sont toujours présents pour soutenir les employés qui font une dépression due à une malentente conjugale, etc...). Enfin, on partage le travail (un employé de Cascades ne croise pas ses bras quand son confrère a des troubles avec sa machine. J'ai vu moi-même Alain Lemaire changer un câble qui s'est brisé au vieux moulin.). Cette philosophie de partage permet à Cascades de former les valeurs au sein de son organisation et donc de réussir un climat familial exceptionnel.

### Hypothèse 2.2

L'existence d'une culture homogène est plus réalisable dans une P.M.E. que dans une grande entreprise.

Là encore nous faisons face au même problème, par contre nous pouvons déceler certains indices révélateurs (observés et pris de la littérature) qui pourront nous mener à répondre en partie à cette question.

Il est plus facile pour un "héros" de se faire remarquer dans un petit groupe que dans un grand groupe. Il est plus facile également pour ce même héros de communiquer (compliments, confiance, idées, croyances...) avec ce petit groupe qu'avec un grand.

Nous n'avons traité que du "héros" car sans l'existence de ce dernier on ne peut parler de culture organisationnelle (voir modèle). Comme le souligne William Ouchi (31) les bases d'une culture sont la confiance et l'honnêteté; donc la seule personne qui est bien située pour inculquer et propager ces deux éléments de base (confiance et honnêteté) est le héros.

### Hypothèse 3

La confiance joue un rôle très important dans la construction de la culture aussi bien dans la P.M.E. que dans la grande entreprise.

Nous avons remarqué dans un premier temps que pour le cas de la P.M.E., il n'y avait pas de "culture organisationnelle"

car l'entreprise régnait dans un climat de méfiance donc de non-confiance. Dans le cas de Cascades la confiance à double sens (employés à héros et vice versa) fut le "déclencheur" de ce que nous appelons la "construction de la culture organisationnelle". Le mot confiance revenait souvent dans le discours de l'employé. Donc nous ne pouvons qu'affirmer cette hypothèse.

#### Hypothèse 4.1

La culture organisationnelle ne se limite pas au discours du propriétaire dirigeant mais également aux actes qu'entreprend ce dernier dans son entreprise.

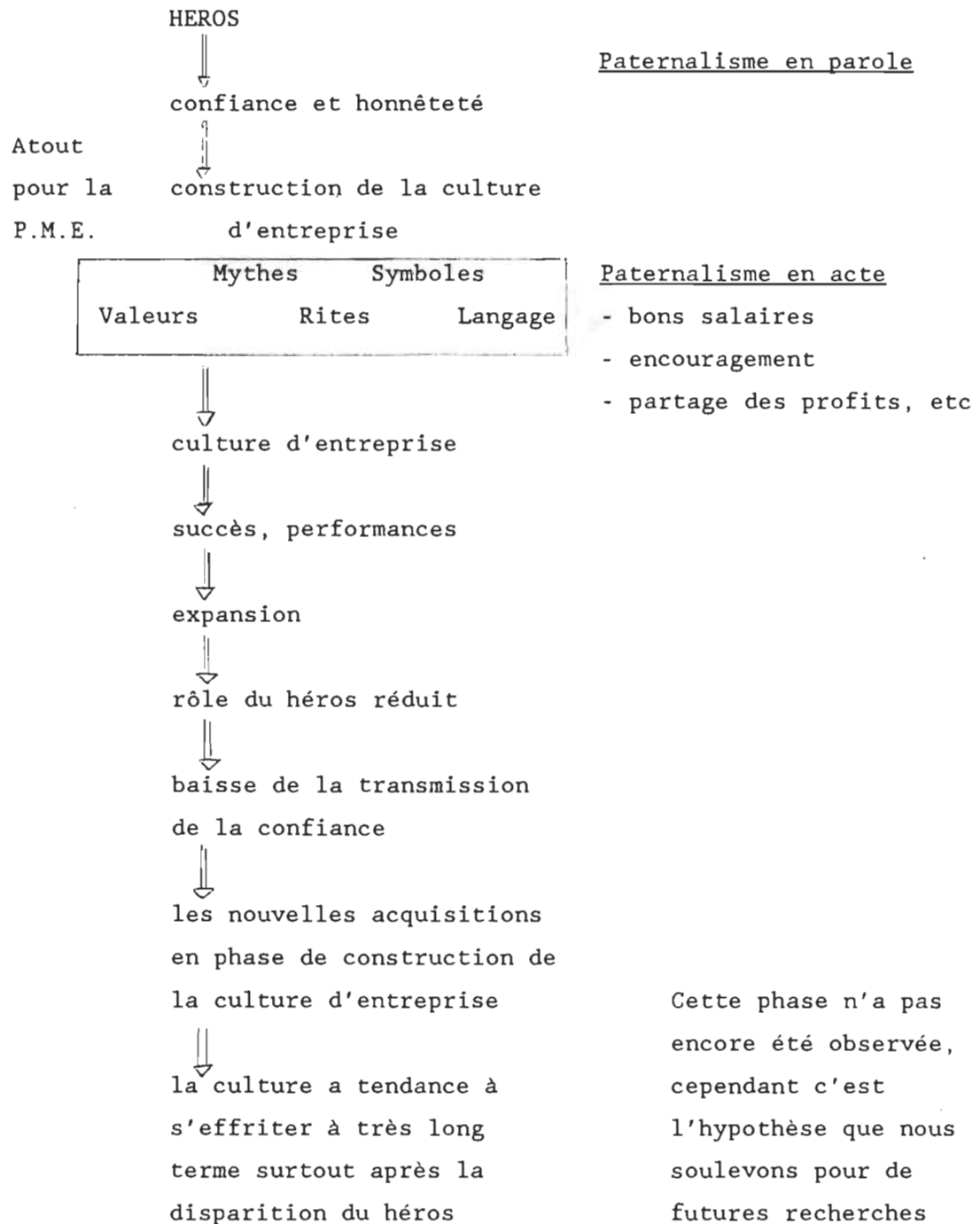
Dans le cas de la P.M.E., les dirigeants sont restés au stade de ce qu'on appelle le "paternalisme en parole" (et ceci dure depuis plus de vingt ans). Malgré la réussite financière que connaît l'entreprise (son chiffre d'affaire a doublé ces dernières années, elle a même pu éliminer son seul compétiteur en ce qui concerne la production des "dollées"...), cette dernière s'est limitée à la "promesse". Aucun acte positif, visant à encourager le travailleur qui se retrouve derrière tout cela, n'a été posé. Le résultat est là: nous ne pourrions parler malheureusement de construction de culture d'entreprises, une nous a paru mériter d'être dite. La majorité des nouveaux ouvriers nous parlaient de Bernard Lemaire comme s'ils avaient travaillé avec lui, alors qu'ils en a jamais rien été. La raison est simple, dans



chaque unité de Cascades on retrouve des anciens employés qui ont vécu "tous les exploits" de "Bernard" et les beaux moments de leur vie... avec le "grand manitou", ils inculquent cela aux plus jeunes, semble-t-il.

Donc en définitive, notons que c'est grâce aux employés et aux membres de la direction que Cascades a connu l'ampleur de sa "philosophie" qui est une "culture d'entreprise" homogène.

Processus de la culture organisationnelle chez Cascades



D - A propos des nouvelles voies de recherche

1. La culture d'entreprise: une question de temps et de volonté

Nous avons eu l'opportunité de séjourner dans l'une des nouvelles entreprises acquises. Cette division de Cascades a été acquise en 1980 et avait débuté dans le même domaine (même produit) depuis 1950. Tous les anciens employés (sans exception) nous ont fait part de leurs constats sur le changement flagrant de la situation. Ce changement se situe à tous les niveaux de l'entreprise: gestion, relations, ambiance, contacts humains, production et/ou productivité (notons que le taux de production a été multiplié par 4 depuis l'arrivée de Cascades). L'investissement dans la machinerie, l'énergie et la volonté de la part des employés sont les principales raisons de cet exploit.

Malgré ces éléments positifs, nous avons remarqué que cette filiale est loin d'atteindre le niveau "culturel" (si nous pouvons nous permettre cette expression) des organisations situées à Kingsey Falls. Nous pouvons citer entre autres comme causes de ce phénomène: l'absence du ou des leaders ou encore du ou des "héros"; la présence d'un syndicat (malgré l'absence totale de grief et les rapports positifs); l'éloignement du groupe d'individus qui génère la "philosophie Cascades"; les séquelles des anciennes mentalités: le contremaître est un "chien", le patron exploiteur ..., que l'on retrouve souvent chez les plus vieux; etc.

Nous ne sommes pas en mesure de donner avec exactitude le temps que l'entreprise peut allouer afin d'instaurer une "culture

organisationnelle". Par contre nous pouvons dire que pour le cas de l'entreprise citée ci-haut, qu'elle traverse la phase de la construction de la "culture organisationnelle" depuis six années. L'hypothèse que nous voulons émettre est la suivante:

L'instauration d'une "culture organisationnelle" si on en juge par l'exemple Cascades, ne peut être atteinte que dans un intervalle de cinq à dix ans et ceci avec la collaboration de façon consciente de l'ensemble des membres de l'entreprise. Par collaboration nous sous-entendons la "volonté de faire" qui est le paternalisme en acte: les partages, encouragement, etc....

## 2. La culture d'entreprise: un atout pour la P.M.E. non exploitée

Le résultat de notre expérience (dans la recherche actuelle) nous porte à croire qu'une entreprise de petite et/ou moyenne dimension possède toutes les variables qui permettent à une entreprise d'avoir une "culture" homogène et solide.

Par sa taille (nombre d'employés, chiffre d'affaire,...) une P.M.E. a l'avantage d'être à l'écoute de tous ses employés, d'informer ces derniers et surtout de générer des valeurs (idées et croyances) pour l'ensemble du groupe. Dans ce cas, nous assistons également à une proximité entre les dirigeants et les dirigés ce qui permet au héros de jouer son rôle premier qui est d'inculquer la confiance et l'honnêteté.

Les tâches non (très) spécialisées permettent aux employés de travailler en groupe d'où une ambiance de fraternité (les employés s'entraident,...). L'absence de nécessité de formalisme donne à

l'ensemble des employés une valorisation personnelle (contacts plus directs avec la direction, sens de responsabilité...)

L'absence de divisionnalisation permet à tout le groupe de viser le même objectif.

Tous ces éléments devraient faire que la P.M.E. puisse réaliser plus facilement: les valeurs, les mythes, les rites, les héros, les langages, la confiance et l'honnêteté et surtout de créer des liens entre les paroles et les actes ce que nous avons appelé au début le "paternalisme en actes".

### 3. La localisation: un moyen d'accélérer le processus de construction de culture organisationnelle:

Le fait qu'une entreprise soit localisée dans un petit village qui partage les mêmes valeurs, la même culture (on parle de la culture en générale) où toutes les personnes se connaissent, où la mentalité, les coutumes, les traditions... (se marier jeunes, avoir des enfants, s'entraider entre voisin...) sont les mêmes, doit faciliter de beaucoup la construction d'une "culture d'entreprise" dans laquelle on retrouve ces mêmes personnes. Cette condition est valable lorsque patrons et ouvriers partagent le même village. Rien n'y passe inaperçu dans ces petits patelins. Presque tout le village ou du moins tous les employés de Kingsey Falls savaient très bien ce qu'on faisait et étaient au courant de toutes nos activités externes à l'entreprise (soirées...). N'importe où où on était il y avait un employé de Cascades (ils sont facile à reconnaître avec leurs blousons verts)

même à 30 kilomètres de Kingsey Falls (Victoriaville).

Cependant, cette sorte de localisation (qui est plus souvent rencontré pour la P.M.E. que pour la grande entreprise) doit être mise à profit parce que la P.M.E. peut faire beaucoup mieux que la "grande dimension": être proche des employés et à leur écoute. Etre "intime" et conforme, dans ses actes, à ses paroles, etc...

### Bibliographie

1. AKTOUF, O. Le travail industriel contre l'homme? Co-edition:  
SNED\ed. universitaires, Alger, 360 p., 1986.
2. AKTOUF, O. La rupture entre les hommes et l'entreprise.  
sous la direction d'A. Chanlat et M. Dufour, éd. Québec Amérique
3. ALVESSON, M. On the idea organizational culture. June 1984,  
University of Lund
4. ARCHIER, G. & SERIEYX, H. L'entreprise du 3e type. Ed. du Seuil,  
1984.
5. ARCHIER, G. & SERIEYX, H. Pilotes du 3e type. Ed. du Seuil, 1986.
6. BATESON, G. La cérémonie du Naven. Paris, Minuit, 1971, 311p.
7. BECKER, H.S. Problems of inference and proof in participant  
observation. American Sociological Review, vol. 23, Dec. 1958,  
pp.652-660
8. BENNETT, J.W. A survey of technics and methodology in field work.  
American Sociological Review, no. XIII, 1948, pp.672-689
9. BOSCHE, M. Corporate culture, la culture sans histoire. Revue  
Française de Gestion, Sept.-Oct. no. 47-48, 1984
10. BOUCHARD, S. "Nous autres les gars du truck": essai sur la culture  
et l'idéologie des camionneurs de longue distance du nord-ouest  
québécois. Montréal, McGill University
11. BOURDIEU, P. Le métier de sociologue. Paris, Mouton, Borduas,  
1982

12. BOURDIEU, P. Outline of a theory of practice. London: University of Cambridge Press, 1977, p.72
13. CROZIER, M. Le phénomène bureaucratique. Paris, Seuil, 1963, 413p.
14. DEAL, T.E. & KENNEDY, A.A. Corporate culture. Addison Wesley, 1982
15. DEVEREUX, G. Essais d'ethnopsychiatrie générale. Paris, Gallimard, 1970, 394p.
16. DUMONT, F. & ROCHER, G. Le Canada français aujourd'hui et demain, recherche et débats. Fayard, Paris, 1961
17. FRIEDRICHS, J. & LUDTKE, H. Participant observer, theory and practice. Lexington Books, 1975, 257p.
18. GLAZER, B.S. & STRAUSS, A.L. The discovery of grounded theory. Chicago, Aldina Pub. Company, 1970, 271p.
19. HENALUT, G.H. Culture et management: le cas de l'entreprise québécoise. McGraw Hill, Éditeurs
20. HILGER, M.I. An ethnographic field Method, in Spencer, R.F. Method and Perspective in Anthropology. Minneapolis, Minnesota University Press, 1954, 323p.
21. HYMES, D. Towards Ethnographies of communication, in P.P. Giglioli (dir) Langage in social context, New York, Penguin, 1972
22. KRISTEVA, J. Recherches pour une sémalyse. Paris, Gallimard, Points, 1978, 379p.
23. LAPLANTINE, F. Les 50 mots clés de l'anthropologie. Privat.
24. LAWRENCE & LORSCH. Organisation and environment. Horwood, 1969.
25. LEMAITRE, N. La culture d'entreprise, facteur de performance. Revue Française de Gestion, Sept-Oct., no.47-48, 1984



26. MANGHAM, I. & FINEMAN, S. Organisation as fictional constructions.  
Communication au second colloque sur la culture et le symbolisme  
organisationnel. Groeningen, Pays-Bas, Juin 1983
27. MC KINSEY. Les sept clés de l'organisation dans Le prix de  
l'excellence de Peters et Waterman.
28. MINTZBERG, H. Structured observation as a method to study  
managerial work. The Journal of Managerial studies. Vol. 7,  
no.2
29. MINTZBERG, H. Managerial work: Analysis from observation.  
Management Science, Vol.18, no.2, october 1971, pp.97-111
30. NORMAND, D'E. Histoire et culture: les enchainements du temps de  
l'entreprise. Revue Française de Gestion, Sept-Oct., no.47-48,  
1984
31. OUCHI, W. Theory "Z". faire face au défi japonais. Paris, Inter-  
édition, 1982.
32. PANOFF, M. & PERRIN, M. Dictionnaire de l'ethnologie. Petite  
Bibliothèque Payot
33. PETERS, T. & WATERMAN, R. Le prix de l'excellence. Inter-édition,  
Paris, 1983.
34. PETERS, T. & WATERMAN, R. Les passions de l'excellence. Inter-  
édition, Paris, 1986.
35. PETTIGREW, R. The politics of organisational decision making.  
London: Tavistock, 1973.
36. PHILLIPS, J.R. & KENNEDY, A.A. Shaping and shared values.  
McKinsey, staff paper, December 1980

37. QUAZZA, J.P. Les scenarii d'entreprise. Revue Française de Gestion, Sept.-Oct., no.47-48, 1984
38. REIN, P. PME pour une économie équilibrée.
39. SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, P.S. & COOK, S.W. Les méthodes de recherche en sciences sociales. Les Editions HRW, Montréal, 1977
40. SPRADLEY, J.P. Participant observation. New York, Holt Rinehart and Winston, 1980, p.63
41. STALEY, E. & MORSE, R. La petite industrie moderne et le développement, tendances actuelles. Paris, 1970, Tome I et II
42. THEVENET, M. La culture d'entreprise en neuf questions. Revue Française de Gestion, Sept-Oct., no.47-48, 1984
43. VIDICK, A.J. & SHAPIRO, G. A comparison of participant observation and survey data. American Sociological Review, Vol.20, Fevrier 1955, pp.28-33
44. REICHARDT, C.S. & COOK, T.D. Qualitative and Quantitative Methods in Evaluation Research. Sage publications, Beverly Hills, California, 1979, 160p.