

Cahiers du CRISES

Collection Études théoriques

No **ET9307**

Usine Laterrière: un dépassement du fordisme
par

Paul-André Lapointe

(Département des relations industrielles)
UQAH

Université Laval
Université du Québec à Hull
Université du Québec à Montréal
Université du Québec à Rimouski

RESUME

Dernière née parmi les usines de l'Alcan au Québec et vouée au remplacement des vieilles usines, l'usine Laterrière représente une solution originale à la crise du rapport salarial fordiste. Le syndicalisme y est reconnu et ce sont les ouvriers des vieilles usines qui ont été recrutés sur la base de leur ancienneté. L'organisation du travail est orientée vers une requalification du travail et la concession d'une autonomie accrue aux ouvriers. Une étude minutieuse de la qualification du travail dans le cadre d'une automatisation développée soulève des questions quant aux nouveaux contenus du travail. L'existence de descriptions approfondies des tâches alimente le débat sur le dépassement du taylorisme. Quant à elle, l'évolution du syndicalisme semble encore incertaine. Le syndicalisme verra-t-il son rôle s'accroître ou se réduire? Le modèle de travail à l'usine Laterrière, bien que renfermant des éléments de dépassement du fordisme, est encore instable.

Cette monographie a été réalisée dans le cadre de notre thèse de doctorat (Le rapport salarial, l'automatisation et la crise dans la production de l'aluminium Étude comparative: Québec. Canada. États-Unis et France. Université du Québec à Montréal, Département de sociologie, décembre 1991). Pour en savoir plus long sur la méthodologie et sur la problématique, nous prions le lecteur de bien vouloir s'y référer.

TABLES DES MATIERES

1.	La philosophie de gestion de la direction	2
2.	La sélection et le recrutement de la main-d'oeuvre	4
3.	La composition de la main-d'oeuvre	5
4.	La formation	7
5.	L'organisation du travail	13
6.	Les conditions de travail	23
7.	La qualification du travail	26
	7.1. L'évolution du contrôle automatique et l'analyse comparée des qualifications	26
	7.2. L'accès aux terminaux d'ordinateur et l'autonomie	36
	7.3. L'évaluation des occupations	40
8.	Le syndicalisme	44
9.	Conclusion	46

Dernière née parmi les usines d'électrolyse de l'alumine, non seulement chez Alcan mais aussi en Amérique du Nord et en Europe, l'usine Laterrière est vouée au remplacement des vieilles salles de cuves Soderberg de l'usine Arvida. D'un coût estimé à 700 millions, sa construction a commencé en avril 1988 et s'est terminée en 1990. Sa mise en opération, qui a débuté en décembre 1989, entraînera au total la fermeture de huit séries d'électrolyse à l'usine Arvida. D'une capacité annuelle de 214 000 tonnes, elle se compose de deux séries d'électrolyse comptant chacune 216 cuves. Elle utilise le procédé PCAC et ses cuves sont dotées d'une intensité de 180 000 ampères. De dimension plutôt réduite, comparée au complexe Jonquière, l'usine Laterrière n'emploiera au total, lorsqu'elle fonctionnera à plein régime, que 411 personnes, dont 85 cadres et 326 syndiqués¹.

L'usine Laterrière explore une troisième voie de sortie de la crise du travail qui avait sévi dans les vieilles usines syndiquées au cours des années soixante-dix. Malgré sa nouveauté et une philosophie de gestion ainsi qu'une organisation du travail qui pourraient s'apparenter à l'usine Grande-Baie, elle est, contrairement à cette dernière, syndiquée et sa main-d'oeuvre se compose d'ouvriers en provenance des vieilles usines syndiquées qu'elle remplace. Cette reconnaissance syndicale et cette sécurité d'emploi constituent une importante victoire syndicale, difficilement acquise au cours des négociations de 1984 qui visaient le renouvellement des conventions collectives dans les installations de l'Alcan au Québec. Les travailleurs étaient alors fermement décidés à ne pas "se laisser passer un autre Grande-Baie"².

Après avoir présenté les grandes lignes de "la philosophie de gestion" de la direction à l'usine Laterrière, nous nous pencherons, dans les pages qui vont suivre, sur quelques-uns des rapports sociaux au travail qui prévalent dans cette usine. Nous nous attarderons à la sélection et à la composition de la main-d'oeuvre ainsi qu'à la formation, à l'organisation, aux conditions et à la

¹ Contact, bulletin spécial, avril 1989, 8-10; Le Lingot, 16/06/89, 3 et SNEAA, Trait d'union, décembre 1989.

² FSSA, Contact, bulletin spécial, avril 1989, 3.

qualification du travail. Nous nous interrogerons ensuite sur la place et l'avenir du syndicalisme dans ce modèle de rapports sociaux au travail.

1. La philosophie de gestion de la direction.

Dans un document distribué à tous les employés de l'usine, lors de leur accueil, et intitulé "Mission et principes de gestion - Le sens des affaires et de l'humain"³, est contenue la philosophie de gestion de la direction de l'usine Laterrière. On y retrouve en premier lieu l'énoncé de "notre mission":

Vouée à l'excellence, l'usine Laterrière maximise la production de lingots à valeur ajoutée de haute qualité et atteint les coûts contrôlables les plus bas de toutes les alumineries d'Alcan. L'organisation offre à son personnel un travail sécuritaire, significatif et engageant où chaque employé contribue à l'atteinte des objectifs de l'usine. La protection du milieu constitue pour chacun une préoccupation de premier plan.⁴

Par l'attribution d'une "mission" à l'usine, la direction cherche à unir l'ensemble du personnel autour de son accomplissement. On espère que l'ouvrier intériorisera les buts et les valeurs contenus dans la mission de l'usine de telle sorte qu'il accomplisse spontanément son travail selon ces buts et valeurs. Pour contribuer à la réalisation de la "mission" de l'usine, la direction formule un certain nombre de "principes directeurs" que seront ainsi résumés dans les prochains paragraphes.

Tout d'abord, la direction reconnaît le syndicalisme et s'engage à avoir "de bonnes relations avec les représentants des employés". Pour ce faire, elle entend mettre l'accent sur des "consultations fréquentes", une "stratégie de communication conjointe quand cela est pertinent", une "approche de collaboration et de transparence" et une "communication régulière". Nous reviendrons plus bas sur la place du syndicalisme dans ce modèle de gestion.

³ Alcan, Usine Laterrière, "Mission et principes de gestion - Le sens des affaires et de l'humain", août 1989.

⁴ *ibid.*

La responsabilisation constitue le deuxième principe directeur. "Chaque employé est responsable et accepte de rendre des comptes", peut-on lire dans l'énoncé des principes directeurs. On poursuit en ces termes: "L'employé se voit confier toutes les responsabilités qui lui appartiennent; il dispose de l'information nécessaire pour accomplir pleinement son travail"⁵.

La polyvalence constitue en outre l'une des principales caractéristiques de l'organisation du travail qui repose sur "des occupations larges, souvent complexes et peu nombreuses". On affirme également que l'organisation du travail doit reposer sur la notion de "groupe" et à cette fin, "l'application des techniques de solution de problèmes en groupe est valorisée". La direction veut de plus "favoriser des réunions d'équipe et rencontres fréquentes sur le temps de travail". Mais, elle ne crée toutefois pas des groupes semi-autonomes, comme on le verra plus bas lors de l'étude de l'organisation du travail.

En accord avec le principe de responsabilisation, la direction recherche très clairement une participation et une implication accrue de ses employés. "Le travail de chacun, peut-on lire, est important et fait appel à l'implication personnelle". La participation dans la limite de ses attributions et ses compétences, dans les limites définies par la direction, faudrait-il préciser, et quand elle est sollicitée par la direction, est de rigueur.

Parmi les "principes directeurs" de sa gestion des ressources humaines, la direction accorde, notamment, une très grande importance à l'information et aux communications. Elle prévoit informer régulièrement les employés sur les performances de l'entreprise et de l'usine. Elle privilégie le face à face dans les communications qu'elle souhaite très fréquentes et le plus informelles possible. C'est cette voie que l'on favorise dans "la solution des problèmes" avec, bien sûr, les réunions de groupe.

⁵ *ibid.*

Dans cette philosophie de gestion, le nombre de niveaux hiérarchiques est diminué, car le niveau du contremaître général est aboli et il ne reste donc que quatre niveaux: directeur de l'usine, surintendant, contremaître ou superviseur et employé. Le rôle du superviseur est en outre modifié. Celui-ci a la responsabilité d'un nombre plus élevé d'ouvriers, environ 14 ou 15. Il est censé être l'animateur de son groupe de travail et c'est à son niveau, dans des discussions face à face avec l'employé concerné, qu'on espère régler la très grande majorité des problèmes.

Enfin, la plupart des distinctions hiérarchiques, visibles faut-il préciser, que l'on rencontre dans les vieilles usines syndiquées, sont abolies. C'est comme à l'usine Grande-Baie: "même cafétéria pour tout le personnel, pas de privilège de stationnement, une couleur unique de chapeau".

Voilà l'essentiel des principes directeurs qui compose la philosophie de gestion à l'usine Laterrière. Nous allons maintenant nous pencher sur d'autres dimensions des rapports sociaux au travail. Cela permettra également de mesurer l'écart entre les principes et leur application concrète.

2. La sélection et le recrutement de la main-d'œuvre.

La main-d'oeuvre syndiquée nécessaire au fonctionnement de l'usine Laterrière a été recrutée à partir du bassin d'emploi du complexe Jonquière, tel que le stipulaient les ententes conclues entre les parties patronale et syndicale lors des négociations en vue du renouvellement des conventions collectives au complexe Jonquière en 1984. En vertu de ces ententes, les employés du complexe Jonquière jouissaient d'une priorité d'embauche. Les postes à combler pour l'usine Laterrière ont été publiquement affichés pendant une période de trente jours. De toute évidence, ils ont suscité beaucoup d'attrait auprès des ouvriers des anciennes usines de Jonquière, puisque 68,2% d'entre eux ont posé leur candidature sur les postes offerts à la nouvelle usine⁶.

La sélection des candidats, parmi le très grand nombre de candidatures posées, s'est fait uniquement sur la base de l'ancienneté. Il n'y a eu aucun test, de quelque nature que ce soit,

⁶ Le Lingot. 16/06/89, 3.

d'habileté ou psychologique. Sur ce point, c'est une importante victoire syndicale, car l'entreprise avait pris l'habitude d'utiliser une batterie de tests, dont des tests psychologiques, pour sélectionner ceux qu'elle désirait embaucher dans ses nouvelles usines. Ce fut notamment le cas à l'usine Grande-Baie et à la nouvelle usine de fluorure, située à l'intérieur du complexe Jonquière.

Un fois sélectionnés sur la base l'ancienneté, les employés ont dû passer une entrevue. Au cours de celle-ci, la direction présentait l'organisation du travail à l'usine et échangeait avec le candidat. Tout cela s'est fait en la présence d'un officier syndical, chargé de surveiller le déroulement des entrevues. Enfin, un employé se croyant lésé à la suite du rejet de sa candidature peut recourir à la procédure de griefs, pour rétablir le respect de ses droits, s'il y a lieu.

L'essentiel à retenir des procédures de sélection à l'usine Laterrière, c'est que la direction n'a pas pu sélectionner les candidats sur la base de tests psychologiques ou autres. Elle aurait voulu ne choisir que ceux qu'elle voulait sans se préoccuper de l'ancienneté. Mais, c'était là planifier sans prendre en compte la détermination syndicale à faire respecter l'ancienneté de façon intégrale. C'est ce qui s'est effectivement passé, lorsqu'on se penche sur la composition de la main-d'oeuvre, ainsi que nous le ferons dans la prochaine section.

3. La composition de la main-d'oeuvre.

Comme l'indiquent les données du tableau I de la page suivante, l'usine Laterrière est censée employer 411 personnes au total, lorsque toutes les phases seront en opération à la fin de cette année. De ce nombre, il y aura 85 cadres et 326 syndiqués. Parmi les syndiqués, on comptera 29 employés de bureau et 295 ouvriers, dont 84 ouvriers de métier. Chez les ouvriers de la production, le groupe le plus important se retrouvera dans les séries d'électrolyse qui emploieront 140 travailleurs.

Par ailleurs, en nous penchant sur la répartition des travailleurs selon leur ancienneté, comme nous pouvons le vérifier au tableau II figurant un peu plus bas, il apparaît que le plus

Tableau I
Composition de la main-d'oeuvre,
Usine Laterrière, janvier 1990.

Ouvriers à la production	140
-Electrolyse - coulée	54
Total ouvriers à la production	194
Ouvriers de métier	84
Ouvriers divers	17
Total Syndiqués horaires	295
Syndiqués à la semaine	29
Policiers	2
Total Syndiqués	326
Cadres	85
Main-d'oeuvre totale	411

1 Estimée, lorsque toutes les phases seront en opération, soit à la fin de l'année.

2 Comprend 11 concierges et 6 préposés au magasin.

3 Ce sont des employés de bureau.

Sources: Contact, bulletin spécial, avril 1989, 8-10; Trait d'union, décembre 1989 et Le Lingot, 16/06/89, 3.

gros contingent se situe entre 16 et 20 ans d'ancienneté. Ce groupe représente en effet 45% de l'ensemble des travailleurs de l'usine. Par contre, seulement quelques travailleurs ont moins de 11 ans d'ancienneté.

En somme, étant donné qu'elle provient du complexe Jonquière et qu'elle possède une ancienneté assez grande, la main-d'oeuvre ouvrière de l'usine Laterrière en est une d'expérience et elle jouit d'une importante culture syndicale. La direction devra composer avec cette main-d'oeuvre, en matière de formation et d'organisation du travail. Ce sont d'ailleurs ces deux points qui seront abordés dans les deux prochaines sections.

Tableau H
Répartition des employés horaires syndiqués, par
ancienneté, embauchés au 15 janvier 1990, Usine Laterrière.

Groupes d'ancienneté	Nb	%
< - 5	1	0,4
6-10	6	2,4
11-15	58	23,2
16-20	113	45,2
21-25	63	25,2
26-30	1	0,4
31- >	8	3,2
TOTAL	250	100,0

1 L'usine Laterrière est supposée employer 295 travailleurs syndiqués horaires, lorsque les trois phases seront en opération.

Source: Alcan, Usine Laterrière, "Statistiques de main-d'oeuvre", 15/01/90.

4. La formation.

La formation dispensée, à l'occasion du démarrage, prend une grande ampleur à l'usine Laterrière. Elle dure en moyenne 50 jours et elle porte sur les différentes dimensions du travail⁷. Dans les prochains paragraphes, il sera plus particulièrement question de la formation de l'opérateur de cellules d'aluminium. Après avoir présenté le contenu et la durée, certains éléments de cette formation seront davantage analysés.

Ainsi que nous pouvons le constater au tableau III de la page suivante, la formation de l'opérateur de cellules d'aluminium s'étend sur 50 jours. Il est possible de répartir les divers éléments qui la composent en deux grandes catégories: l'une technique, davantage liée à la

⁷ Le_Lmgoi, 17/11/89,7.

Tableau m
Durée de la formation à l'embauche,
d'un opérateur de cellules d'aluminium,
Usine Laterrière, 1989-1990.

Eléments	Nbde jours
1) Présentation de l'usine, de la technologie et des salles de cuves	2
2) Méthodes appropriées de travail	18
3) Conduite d'équipements industriels (ponts roulants et chariots)	19
4) Formation aux ordinateurs de suivi technique	2
5) Accueil	4
6) Communication, relations interpersonnelles et travail en équipe	5
TOTAL	50

Sources: Entrevues et Usine Laterrière, Manuel de formation pour l'opérateur de cellules d'aluminium. Module 1. Présentation générale des salles de cuves. Unités 1.2 à 1.6. septembre 1989.

connaissance et la maîtrise du travail à faire, et l'autre sociale, plutôt centrée sur la gestion des ressources humaines. Dans l'ensemble du temps consacré à la formation du cuviste, 80%, soit 41 jours, englobant les quatre premiers éléments, sont réservés aux aspects plus techniques du travail et pendant le reste du temps, soit 9 jours, il est question des dimensions sociales du travail, qui se retrouvent dans les deux derniers éléments.

Le deuxième élément le plus important de la partie technique de la formation est constitué par l'apprentissage des "méthodes appropriées de travail" (MAT). Le futur cuviste y consacre 36%

de son temps de formation, soit 18 jours. Les MAT sont consignées dans huit volumes qui mesurent au total près de 15 cm d'épaisseur.

Pour comprendre la définition d'une MAT, il faut décomposer une occupation en ses éléments constitutifs. L'occupation d'opérateur de cellules d'aluminium se décompose en trois assignations: préposé aux cuves, préposé au siphonnage et préposé au changement d'anodes. Les assignations se divisent elles-mêmes en tâches. Dans le cas de l'occupation d'opérateur de cellules d'aluminium, on compte pas moins de 31 tâches différentes qui se répartissent ainsi:

- 11 tâches communes aux trois assignations;
- 1 tâche commune aux assignations de préposé aux cuves et de préposé au siphonnage;
- 3 tâches communes aux assignations de préposé aux cuves et de préposé au changement d'anodes;
- 11 tâches spécifiques au préposé aux cuves;
- 3 tâches spécifiques au préposé au siphonnage et
- 2 tâches spécifiques au préposé au changement d'anodes.

Pour chacune de ces tâches, des étapes sont précisément définies. Par exemple, la tâche qui consiste à "changer les anodes selon le calendrier" se divise en 28 étapes⁸. Une méthode appropriée de travail consiste en la description de chacune des étapes:

Avec une "MAT" chaque étape d'une tâche est clairement identifiée et décrite la façon de l'exécuter, selon les règles de l'art aussi bien de la sécurité que du procédé.⁹

Cela nous indique non seulement l'ampleur de la formation, mais cela nous montre aussi comment le travail est décomposé et décrit dans ses moindres détails pour être ensuite enseigné à ceux qui auront à l'exécuter. Avec les MAT, on propose, ni plus ni moins, aux ouvriers comment faire chacun des gestes qui composent leur travail. Voici comment est décrite l'étape 7,2 "Enlever les capots", de la tâche qui consiste à "changer les anodes":

Afin de se protéger contre les maux de dos:

⁸ Usine Laterrière, Manuel de formation de l'opérateur de cellules d'aluminium. Module 3 Formation spécifique au changement d'anodes. Unité 3,2 "Changer les anodes selon le calendrier", septembre 1989.

⁹ LeUnsot, 17/11/89,7.

- Se plier légèrement le tronc
- Agripper le capot d'une main, se placer l'autre main sur le capot voisin pour tirer et se placer les pieds de façon stable
- Ramener le capot contre le corps
- Soulever et déposer le capot contre le capot voisin ou celui d'en face
- Placer la base sur le caillebotis afin d'éviter qu'il ne tombe dans l'espace le long du caisson
- Placer la cuve sur haute ventilation afin de récupérer le fluorure.¹⁰

Nous reviendrons plus bas sur cet aspect de la définition détaillée des tâches. Poursuivons avec une autre dimension de la formation.

Cette formation a été préparée par des firmes de consultants assistés des superviseurs. Ce sont d'ailleurs ces derniers qui agissent comme instructeurs lors des séances de formation dispensée aux cuvistes. L'implication des superviseurs dans la formation révèle toute l'importance qu'on lui accorde, car ce sont ceux-là même, qui ont préparé et dispensé la formation, qui auront à vérifier si l'ouvrier agit conformément à la formation reçue.

La formation technique se compose aussi de l'apprentissage de la conduite des véhicules industriels, dont le pont roulant appelé "manipulateur polyvalent". Cette formation, qui est aussi importante en termes de durée que celle portant sur les MAT, se compose principalement d'un entraînement pratique sur les équipements.

La formation de caractère social porte sur la gestion des ressources humaines. Dans le cadre de l'accueil, les ouvriers rencontrent les dirigeants de l'usine et font connaissance avec leur superviseur et les autres membres de leur équipe de travail. Ils visitent l'usine et ils prennent contact avec la technologie qui sera en usage. La direction leur présente enfin la mission et les principes directeurs de l'usine.

C'est au niveau du dernier élément de la formation que l'on s'attarde plus précisément à la philosophie de gestion des ressources humaines. Nous nous arrêterons assez longuement sur cette

¹⁰ Usine Laterrière, Manuel de formation de l'opérateur de cellules d'aluminium. Module 3. Formation spécifique au changement d'anodes. Unité 3,2, "Changer les anodes selon le calendrier, septembre 1989.

dimension de la formation, car elle est extrêmement révélatrice de la philosophie de gestion de l'usine.

La formation à caractère social, dont le contenu se retrouve dans un manuel intitulé Communication, relations interpersonnelles et travail en équipe, a été préparée par le Collège d'Extension Cartier. D'une manière extrêmement subtile et dissimulée, elle véhicule une conception particulière de l'usine et cherche à créer d'autres types d'appartenance et d'identité. L'usine est conçue comme une grande équipe, vouée à l'accomplissement d'une mission particulière. Elle se compose de plusieurs équipes de base, sur lesquelles se concentre l'action de formation. L'équipe de base est en fait une équipe de travail, réunie autour d'un superviseur et dirigée par ce dernier. Voici d'ailleurs comment une équipe de travail est définie dans le manuel de formation en question:

Lorsque nous parlons d'une équipe de travail, nous parlons d'un petit nombre d'individus (cinq à vingt personnes) qui se réunissent et entrent en communication afin d'effectuer une tâche commune.¹¹

La formation reprend en fait ici le principe de l'école socio-technique qui insiste sur la nécessité pour une équipe de se donner une "tâche première" et d'orienter les actions de chacun des membres en vue de sa réalisation. Tout cela est censé donner cohésion et efficacité au sein de l'équipe. Dans le manuel de formation, les auteurs tournent en rond au sujet de la définition des "objectifs communs" de l'équipe, mais on sent très bien que ceux-ci se ramènent en fait à l'exécution du travail pour lequel l'équipe a été constituée.

L'équipe est organisée autour du superviseur. C'est lui qui est responsable de l'accueil, qui a préparé et dispensé la formation et qui en est le leader.

La formation est centrée sur l'individu dans ses interactions avec les autres au sein d'une équipe. L'individu est amené à se connaître lui-même et à apprendre à communiquer correctement

¹¹ Collège d'Extension Cartier, Communication, relations interpersonnelles et travail en équipe. 1989, 165.

avec les autres. Il apprend à respecter les autres et à travailler avec eux en équipe afin de réaliser la tâche fixée. La formation insiste en outre sur la responsabilité qui est ainsi définie comme:

l'obligation de remplir de son mieux les tâches assignées, conformément aux instructions reçues [et celle] de rendre compte de son rendement.¹²

L'ouvrier est également amené à se pencher sur la source des conflits et sur leur résolution. Les conflits sont présentés comme le résultat de relations interpersonnelles et leur résolution repose sur la discussion, le dialogue, l'écoute active et l'adoption d'attitudes souples et ouvertes à l'opinion des autres.

Dans le cadre de cette formation, la direction tente de faire accepter l'usine telle qu'elle est avec les inégalités de propriété et de pouvoir qu'elle comporte. N'est pas prise en compte l'existence d'intérêts différents entre les acteurs sociaux de l'entreprise quant à la génération et au partage des gains de la productivité du travail. On cherche à créer d'autres solidarités, d'autres appartenances et d'autres identités. À la solidarité horizontale entre les ouvriers contre la direction, qui prédominait dans les vieilles usines syndiquées, on veut substituer une solidarité de tous les niveaux hiérarchiques au sein de l'usine afin d'en assurer la survie contre d'autres usines ou entreprises.

L'importance accordée au superviseur veut illustrer cette nouvelle vision de l'usine. Cela tranche nettement avec la position détenue par le contremaître dans les vieilles usines syndiquées. Là, le contremaître était l'objet de presque tous les conflits dans les rapports sur le plancher de l'usine et il concentrait sur lui toute l'hostilité des ouvriers envers la direction et l'organisation du travail. Il était détesté et considéré uniquement comme un représentant de la direction. La formation à l'usine Laterrière s'emploie à changer radicalement cette image en lui donnant non seulement le rôle d'instructeur, mais en le présentant aussi comme un animateur, un leader et une personne à l'écoute des autres. On passe de la hiérarchie-sanction à la hiérarchie-animation.

¹² *ibid*, 26.

Il y a d'ailleurs une certaine mystification à parler d'équipe et d'égalité des membres au sein de l'équipe. Car, à l'intérieur de celle-ci, le superviseur a une "mission" spéciale, confiée par la direction, soit celle de la diriger. Il a pour cela reçu une formation bien particulière et il a été vraiment trié sur le volet pour occuper ce poste. Dans l'équipe, il y a le superviseur, dépositaire des pouvoirs et représentant de la direction, et les autres. La mystification entretenue consiste à le considérer comme l'égal des autres membres au sein de l'équipe. De par les règles établies, d'entrée de jeu, et sans aucune consultation avec les ouvriers et leur syndicat, il est plus "égal" que les autres.

En somme, la formation à l'usine Laterrière revêt une importance primordiale. Non seulement a-t-elle pour fonction de transmettre une manière d'exécuter le travail conformément à des prescriptions très détaillées, mais elle a aussi pour but de présenter aux ouvriers une certaine conception de l'usine et des rapports entre ses acteurs sociaux. Quelle est l'efficacité de cette formation? Il est sans doute trop tôt pour le juger. Réussira-t-on ainsi à contrer la culture syndicale que les ouvriers ont acquise tout au long de leurs années de travail dans les vieilles usines syndiquées? Voilà des questions cruciales pour l'avenir du syndicalisme, dont il sera question plus bas.

Allons voir maintenant si la conception qui a présidé à l'élaboration des programmes de formation s'applique aussi à l'organisation du travail.

5. L'organisation du travail.

Dans cette section, nous aborderons trois dimensions de l'organisation du travail, soit la polyvalence, la description des tâches et les charges de travail. Avec l'organisation du travail en vigueur à l'usine Laterrière, assiste-t-on à un dépassement du taylorisme? Telle est la question qui sera omniprésente tout au long de cette section.

En se reportant au tableau VI, nous sommes à même de constater qu'il y a treize travailleurs

Tableau IV
 Nombre de travailleurs, par série et par quart,
 séries électrolytiques,
 Usine Laterrière, 1990.

Préposés aux cuves	6
Siphonneurs Changeurs	2
d'anodes Opérateur, services	4
auxiliaires	1
TOTAL	13

Sources: Entrevues et Usine Laterrière, Manuel de formation de l'opérateur de cellules Module 1. Présentation des salles de cuves Unités 1.2 à 1.6. unité 1,3, septembre 1989.

dans une série par quart de travail. Un superviseur s'ajoute pour diriger cette équipe de travail, n'y a pas, contrairement à l'usine Grande-Baie, de superviseur-adjoint, car les préposés aux cuves possèdent, ici, des responsabilités plus étendues quant à la surveillance/contrôle du procédé et bénéficient d'un certain accès aux terminaux des ordinateurs chargés du pilotage automatique des opérations.

Une autre originalité de ce modèle organisationnel réside dans la polyvalence plus importante qu'il accorde aux opérateurs. Comme à Grande-Baie, la polyvalence prend la forme d'une rotation des tâches ou, plus précisément, sur les assignments. Mais elle est plus étendue à l'usine Laterrière, car elle concerne non seulement le siphonnage et le changement des anodes, mais elle englobe aussi la surveillance/contrôle du procédé. Comme nous pouvons le constater en consultant le tableau V, un opérateur de cellules accomplit successivement les trois assignments

Tableau V
Projet de rotation sur les assignations,
opérateur de cellules, Usine Laterrière.

2	semaines:	siphonneur
2	semaines:	préposé aux cuves
2	semaines:	changeur d'anodes
2	semaines:	préposé aux cuves
2	semaines:	changeurs d'anodes
2	semaines:	préposé aux cuves
12	semaines.	
		6 semaines: préposé aux cuves
		4 semaines: changeur d'anodes
		2 semaines: siphonneur.

Source: Usine Laterrière, Manuel de formation de l'opérateur de cellules
Module 1 Présentation générale des salles de cuves. Unités 1.2 à 1.6. unité
1.3.

(préposé aux cuves, changement d'anodes et siphonnage) à l'intérieur d'une période déterminée, soit douze semaines. Ce mode de rotation sur les assignations est actuellement à l'état de projet et les opérateurs reçoivent en ce moment une formation sur deux assignations. La direction prévoit qu'en mars 1995 tous les opérateurs pourront effectivement accomplir le travail sur chacune des assignations.

Comme nous l'avons déjà abordé au niveau de la formation, les occupations sont décomposées en assignations, en tâches, en étapes et en sous-étapes et elles sont décrites dans leurs moindres détails. Rappelons que l'occupation d'opérateur de cellules se décompose en trois assignations et une trentaine de tâches qui, à leur tour, se divisent chacune en une vingtaine d'étapes en moyenne et chacune d'entre elles se subdivise en trois, cinq et même dix sous-étapes.

Il est très intéressant de s'attarder au processus de définition des tâches, car le raffinement et la précision atteints révèlent une importante innovation dans le domaine. En fait, celle-ci se situe dans le prolongement des pratiques nouvelles de formation qui se sont développées récemment dans les vieilles usines. Aux descriptions plus ou moins élaborées et contenues dans une ou deux pages et aux manuels de pratiques standards de dimension plutôt réduite, qui constituaient encore jusqu'à tout récemment le seul matériel écrit de formation dans les vieilles usines, se substituent des manuels très élaborés et, par conséquent, d'une ampleur inégalée. Toutes les tâches, reliées à l'occupation d'opérateur de cellules, sont présentées et décrites dans une dizaine de manuels faisant chacun environ 200 pages. Les manuels servent comme outils de formation et de référence au cours du travail, car chaque opérateur les possède en propre.

Pour chaque tâche la formation procède ainsi. La tâche est d'abord définie de manière succincte. Prenons par exemple la tâche de "suppression manuelle d'un effet anodique" qui est définie en ces termes:

Supprimer un effet anodique consiste à prendre une série d'actions qui peuvent être différentes selon les causes de l'effet anodique, afin de supprimer l'excès de CF4 et ramener la cuve à son voltage normal.¹³

Le "diagramme des étapes" de la tâche est ensuite présenté. La tâche est décomposée en différentes étapes qui sont présentées dans l'ordre logique de leur exécution. La suppression d'un effet anodique se décompose en treize étapes que voici:

- 1- Se rendre à la cuve/placer le commutateur d'état en mode "manuel"
- 2- Placer la cuve sur "haute ventilation"/faire une marque de référence à la craie sur la tige de l'anode de coin
- 3- Enlever la porte arrière/vérifier si les alimentateurs sont bloqués et si le sélecteur d'alimentation est à "auto"
- 4- Faire le trou dans la cuve
- 5- Stabiliser le voltage (passer à l'étape 7 si les alimentateurs ne sont pas bloqués)
- 6- (si nécessaire) Enlever le capot et étendre l'alumine/débloquer les casseurs-alimentateurs et refermer le capot
- 7- Placer le commutateur d'état en position "alimentation supplémentaire"

¹³ Usine Laterrière, Manuel de formation de l'opérateur de cellules Module 5 Formation spécifique du préposé aux cuves Unités 5.2 à 5.5. Unité 5.4, mai 1989.

- 8- Attendre que l'alimentation rapide soit terminée/plonger la planche
- 9- Ramener la marque de référence vis-à-vis les poutres de référence
- 10- Enlever la poussière dans le trou de la cuve
- 11- Replacer le commutateur d'état à la position désirée
- 12- Refermer la porte de cuve et placer la manette sur "basse ventilation"
- 13- Incrire l'heure et la raison de l'effet anodique sur le tableau arrière.¹⁴

La liste des outils et équipements utilisés pour accomplir cette tâche apparaît par la suite. Pour la tâche en question, il s'agit d'une barre de levier, d'une planche, d'un rouleau de ringard, d'une cuiller et d'une pince. Les formateurs expliquent en quatrième lieu les raisons qui justifient l'importance de la tâche en question et ils reviennent, par après, sur la présentation et la description détaillée de chacune des étapes de la tâche. C'est là qu'ils proposent¹⁵ pour chacune d'elles une "méthode appropriée de travail".

Chaque MAT est exposée en trois colonnes. Dans la colonne du centre, il est indiqué quoi faire: ce sont les étapes de la tâche. Dans les autres colonnes, il est précisé pourquoi et comment faire. Dans la colonne de gauche, est expliquée la séquence des procédures à faire relativement à la bonne marche du procédé et à la technologie, alors que dans celle de droite sont exposées les actions à faire tout en respectant les règles de sécurité et de prévention.

Prenons l'exemple de l'étape 8, de la suppression manuelle d'un effet anodique, et voyons comment elle est décrite tant à l'égard du procédé que des gestes à poser dans le cadre des pratiques sécuritaires. Nous retrouvons dans la colonne de gauche ce qui suit:

- 8.1 Plonger la planche sous les anodes afin de faire sortir les gaz (répéter au besoin)
- 8.2 Ne pas hésiter à demander l'aide d'un compagnon pour qu'il plonge une planche au côté avant, si l'effet anodique est très difficile à éteindre. Note: S'assurer que les cuves sont toujours en "haute ventilation"
- 8.3 S'assurer que l'effet anodique est bien supprimé afin de rétablir le bilan thermique.
- 8.4 Utiliser le ringard, au besoin, afin de tuer l'effet anodique et éviter les problèmes reliés à une cuve en mauvaise condition (ex.: décroûtée, baveuse)

¹⁴ ibid.

¹⁵ Le verbe "proposer" est un euphémisme et nous pourrions tout aussi bien utiliser le verbe "prescrire".

Dans la colonne de droite, nous pouvons lire les prescriptions suivantes:

- 8.1 Porter la visière afin d'éviter de se brûler au visage. Toujours utiliser une planche sèche afin d'éviter les éclaboussures (brûlures)
- 8.2 S'assurer d'utiliser les escaliers pour monter et descendre afin d'éviter une chute.
- 8.3 Se tenir de côté afin de ne pas être éclaboussé lors de l'introduction de la planche sous les anodes.
- 8.4 S'assurer d'avoir les deux pieds bien solides sur la barre omnibus afin de ne pas tomber dans le passage.
- 8.5 Faire chauffer un peu la planche dans le bain pour l'amincir du bout avant de l'introduire sous les anodes afin de faciliter son passage et d'éviter les maux de dos.
- 8.6 Eteindre un effet anodique. Utiliser un ringard. Pas de M.A.T. sur l'utilisation. Tirer sur le ringard pour le faire sortir d'environ 18". Avec l'aide de ses bras et de son corps, appliquer une force vers le bas pour faire lever le bout du ringard (situé dans la cuve) et pousser légèrement de côté afin de le faire tomber sur la croûte. Utiliser le rouleau pour ramener le ringard près du trou. Introduire le ringard sous la croûte et, dans un mouvement de balancier, la casser de quelques mètres. Si la croûte est trop difficile à casser, utiliser le manipulateur polyvalent afin d'éviter les maux de dos. Dans un mouvement de va-et-vient normal, passer le ringard sous les anodes et brasser le bain et l'aluminium en suspension. Saisir le ringard solidement par la poignée afin d'éviter de se coincer les doigts contre le rouleau et ralentir son mouvement en ramenant le ringard pour ne pas être éclaboussé et porter les E.P.I (équipements de protection individuelle) afin d'éviter les brûlures. En passant le ringard, éviter de le mettre en contact avec 2 anodes (face à face) car il y a risque d'arc électrique. Lorsque le ringard commence à ramollir, le déposer sur la croûte pour le faire refroidir afin d'éviter une perte matérielle. Après utilisation, tourner le ringard de bord et donner de petits coups (balancier) pour le faire redresser. Par la suite, dans un élan continu, faire rouler le ringard, appliquer une pression vers le bas pour faire relever le bout afin de la (sic) remiser sur son crochet. Saisir le ringard solidement avec les deux mains afin d'éviter de se coincer les doigts contre la bavette de la cuve.¹⁶

Comme nous le constatons, les modes opératoires et gestuels, proposés et même prescrits, sont décrits avec force détails. Avec l'intention très louable, il va sans dire, de suggérer les manières d'agir les plus sécuritaires qui soient, les manuels de formation précisent en détail quoi faire et comment le faire. Ils indiquent quelle main utilisée pour poser tel geste:

Utiliser la main gauche pour relever la manette d'alimentation du poste de commande afin d'éviter d'être atteint par un arc électrique. L'étape complétée, baisser la manette de la même façon.¹⁷

¹⁶Usine Laterrière, Manuel de formation... Module 5 Formation spécifique du préposé aux cuves Unités 5.2 à 5.6. Unité 5.4, MAT, "Supprimer un effet anodique", mai 1989, 13-17.

¹⁷Usine Laterrière, Manuel de formation.... unité 2.3, MAT, "Préparer une nouvelle cuve".

Ils recommandent comment placer les pieds et quels mouvements du corps il faut faire pour effectuer telle ou telle opération. Pour enlever l'alumine sur une anode usée, avant de la changer, il faut:

utiliser une gratte d'aluminium, en bonne condition, afin d'éviter de forcer inutilement et éviter les maux de dos.

Bien se positionner (pieds stables) et se plier légèrement pour gratter afin de se protéger le dos.¹⁸

Dans la même logique, ils décrivent en détail comment "déposer un sac d'additifs":

Se plier les genoux, les jambes et le tronc.

Placer le pied de façon à maintenir l'équilibre.

Glisser le sac sur le caillebotis pour le ramener contre soi.

Soulever le sac, se déplacer vers la cuve et le déposer lentement de côté, au milieu du trou, afin d'éviter les maux de dos.¹⁹

Ils vont jusqu'à indiquer comment descendre du pont roulant:

Positionner la cabine assez près (15 cm) du débarcadère afin de pouvoir sortir aisément de la cabine sans risque de chute.

Descendre les marches donnant accès à la passerelle une à la fois, en gardant appui sur la rampe afin de ne pas tomber.²⁰

Ils suggèrent également comment descendre un escalier:

Utiliser les escaliers.

Monter et descendre les marches une à la fois afin d'éviter les chutes de travailleurs.²¹

Ils indiquent notamment comment déplacer un coffre à outils sur roulettes:

S'il n'y a pas d'équipement motorisé pour transporter le coffre à outils, on doit le faire à deux employés; un (en avant) qui tire et un autre (en arrière) qui pousse le coffre à outils afin d'éviter les maux de dos.²²

¹⁸ Usine Laterrière, Manuel de formation.... unité 2.6, MAT, "Changer une anode hors calendrier avec la pince à piquet", étape 5, code 1011250.

¹⁹ id, unité, MAT, "Ajouter les additifs en sac", code 101150.

²⁰ id, unité 2,1, MAT, "Redresser une anode de coin", étape 9,3, code 1013XXO.

²¹ id, unité 2.6, MAT, "Ajuster les anodes problèmes", étape 2.3, code 1011240.

²² id, unité 2.2, MAT, "Installer une plaque déviatrice", étape 2.2, code 10110040.

Enfin! la liste pourrait s'allonger indéfiniment. Il est possible en terminant de se demander si Taylor faisait différemment lorsqu'il expliquait aux ouvriers comment se servir d'une pelle pour charger un tas de minerai ou comment déplacer des gueuses de fonte²³. Mais, l'objectif n'était pas le même, serions-nous tenté de dire. Taylor se souciait du rendement des ouvriers, alors que la direction de l'usine Laterrière se préoccupe, soutient-elle, de leur sécurité. L'un voulait leur en mettre plein le dos, alors que l'autre veut le leur protéger. Mais les deux aboutissent à la même conclusion: il faut montrer aux ouvriers comment se servir de leur dos. Dos large ou dos fragile, toujours est-il qu'ils ne savent pas comment s'en servir et qu'il faut le leur montrer dans le menu détail.

Même si elle craint pour leur dos fragile, la direction de l'usine Laterrière n'est toutefois pas prête à laisser ses ouvriers au repos. Bien au contraire. Car, à l'usine, la direction a "des exigences de travail élevées" et elle affirme sa "volonté de garder les gens occupés; [en conséquence], écrit-elle, les salles de repos traditionnelles font place aux salles de travail en équipe"²⁴.

Dans les séries d'électrolyse à Laterrière, les charges de travail sont bien déterminées. Un préposé aux cuves est responsable de 36 cuves. Durant un quart de douze heures, un siphonneur doit retirer le métal sur 36 cuves et deux préposés au changement des anodes doivent en changer 66.

L'établissement des charges de travail et, en conséquence, la détermination du nombre d'opérateurs par série, par quart, sont faites grâce à des études de temps. Celles-ci ont été effectuées sur la base d'observations faites à l'usine Grande-Baie. Au tableau VI de la page suivante, nous présentons le résultat de l'une de ces études ayant servi à établir la charge de travail d'un préposé aux cuves à l'usine Laterrière. Comme nous pouvons le remarquer le minutage est

²³ F.W. Taylor, Principes d'organisation scientifique des usines. Paris, Dunod, 1912, 55-61 et 75-78.

²⁴ Alcan, Usine Laterrière, "Mission et principes de gestion", août 1989.

Tableau VI
 Activités d'un opérateur de cellules
 (préposé aux cuves -observation),
 Usine Laterrière.

Heure	Activités	Minutes
8:00	Pause (rencontre d'équipe)	14
8:14	Echantillons de bain	14
8:28	Inspection du secteur	20
8:48	Temps libre (divers)	20
9:08	Prise de millivolt	44
9:52	Relevage de suspension	34
10:26	Ajustement des anodes	24
10:50	Recouvrement des anodes	66
11:56	Mesurage bain/métal	32
12:28	Pause (dîner)	30
12:58	Inspection de secteur	20
13:18	Faire rapport de mesurage	34
13:52	Mesurage des liquides	14
14:06	Sonder les cuves	18
14:24	Divers	16
14:40	Vérifier chute de tension	16
14:56	Balayage	48
15:44	Rapport de quart	16
16:00	Fin du quart de travail	
	TOTAL	480

1 Mesures théoriques pour un quart de huit heures, effectuées par la direction en se basant sur des observation de temps faites à l'usine Grande-Baie.

Source: Alcan, Usine Laterrière, Manuel de formation de l'opérateur de cellules d'aluminium Module 1 Présentation générale des salles de cuves Unités 1.2 à 1.6. unité 1.6, "Activité communes des salles de cuves".

très précis. Si ces estimations de temps sont bel et bien appliquées, l'opérateur sera plutôt occupé. En effet, il travaillera effectivement 416 minutes (sans allocations de repos) sur un quart de huit heures, ce qui représente 86,7% de la durée d'un quart de travail²⁵

²⁵ De la durée du quart de travail de huit heures, tel que décrit au tableau 6, j'enlève la pause du début (14 minutes), le temps libre (divers) (20 minutes) et la pause pour le repas (30 minutes).

En nous reportant au tableau VII, nous sommes à même de constater que les charges de travail, sans allocations de repos, sont passablement élevées à l'usine Laterrière. En effet, elles oscillent en moyenne entre 80 et 85%.

Tableau VH
Charge de travail des opérateurs des
séries d'électrolyse, Usine Laterrière.

SiphonneurA	79,6%
Préposé aux cuves (siphonnage)	81,7 %
Préposé aux cuves (changement d'anodes)	85,4%
Préposé aux cuves (observation)	86,7%
Changeur d'anodes (cuve)	85,4%
Changeur d'anodes (manipulateur polyvalent)	86,3%

1 Sans allocations de repos.

Source: Alcan, Usine Laterrière, Manuel de formation de l'opérateur de cellules d'aluminium. Module 1 Présentation générale des salles de cuves Unités 1.2 à 1.6. unité 1.6, "Activités communes des salles de cuves".

Afin de justifier l'absence d'allocations de repos, la direction insiste sur l'amélioration des conditions de travail, la disparition de l'effort physique et l'alternance entre travail physiquement plus exigeant et travail physiquement moins exigeant. Nous reprendrons un à un ces arguments, dans la prochaine section sur les conditions de travail.

En somme, malgré la polyvalence limitée sous la forme d'une rotation des tâches, l'organisation du travail comporte d'autres caractéristiques qui la rattachent au taylorisme. Les tâches sont minutieusement décrites, des pratiques standard sont proposées, pour ne pas dire prescrites, le travail fait l'objet de mesures précises de temps et on attribue des quantités déterminées de travail à faire. L'organisation du travail à l'usine Laterrière se rapproche donc de celle qui prévaut encore à l'usine Arvida. Hormis la rotation sur les postes de travail, elle s'apparente considérablement au taylorisme, en ce qui concerne la répartition des tâches et les méthodes. Quant

aux conditions de travail, sont-elles vraiment différentes et se sont-elles améliorées au point que tout effort physique aurait disparu? Allons voir de plus près.

6. Les conditions de travail.

Elles se sont, certes, considérablement améliorées par rapport à celles qui prévalent encore dans la vieille usine Arvida. Mais, elles demeurent encore difficiles. L'exposition au goudron, en vertu de l'utilisation du procédé précuit, a presque complètement disparu. Par contre, le procédé en vigueur utilise proportionnellement de plus grandes quantités de fluorure d'aluminium. La concentration de fluorure d'aluminium dans les cuves P-180 de l'usine Laterrière est de 12%, alors qu'elle est respectivement de 2 et 7% dans les salles de cuves Soderberg et précuites de l'usine Arvida²⁶. n existe cependant un système de haute ventilation qui double la capacité de captation des agents contaminants par le système d'épuration. L'ouvrier met en marche la haute ventilation avant d'enlever des capots sur une cuve, afin d'y poser une opération quelconque (changement d'anodes, recouvrement, notamment). Cela diminue donc l'intensité de l'exposition, mais des risques importants pour la santé demeurent encore, comme l'exprime une étude des Nations Unies sur l'environnement et les conditions de travail dans les alumineries²⁷. Par ailleurs, la force du champ magnétique est beaucoup plus grande à Laterrière, comparativement à ce qu'elle est à Arvida, étant donné la différence dans l'intensité des cuves. Or, les scientifiques connaissent peu de choses sur les conséquences du fluorure et du champ magnétique sur la santé.

Quant à la chaleur, elle sera sans doute encore importante et difficile à supporter, particulièrement au cours de l'été. En effet, l'opérateur est fréquemment exposé directement à la chaleur de la cuve, lors de nombreuses opérations, que ce soient le changement d'anodes, le percement d'un trou de sondage, le recouvrement ou le siphonnage.

²⁶ Alcan, Usine Laterrière, Procédé électrolytique Notions fondamentales et spécifiques à la technologie, e P-180. Janvier 1989, unité 3.4, "Chimie du bain", 2. 17

²⁷ UNEP, op. cit., 37-39.

Concernant l'effort physique, bien qu'il ait diminué, il serait exagéré d'affirmer qu'il a disparu. Les préoccupations, déjà mentionnées plus haut, de la direction relativement aux maux de dos révèlent a contrario l'existence d'un certain effort physique. Qu'il s'agisse d'enlever et de remettre les capots sur les cuves, actions posées plusieurs fois dans un quart de travail, de recouvrir les anodes de bain avec une gratte, de percer un trou de sondage ou de siphonnage avec une barre de force, d'installer et d'enlever une plaque déviatrice, de relever les barres omnibus ou de passer l'alésoir dans un siphon pour le nettoyer, les opérateurs exécutent, là, un travail plutôt exigeant du côté physique. Il en est de même pour la récupération de morceaux de bain ou de carbone tombés dans le fond de la cuve, pour laquelle on fait d'ailleurs les recommandations suivantes:

Utiliser la pince pour les gros morceaux afin d'éviter les maux de dos. En cas de difficulté pour sortir un gros morceau de bain ou de mégot, demander de l'aide d'un compagnon de travail afin d'éviter de forcer seul pour éviter les maux de dos.

[...]

Porter un masque 3M afin d'éviter les émanations des contaminants (inhalation de gaz).

Se protéger de la chaleur excessive: au besoin, pratiquer l'alternance afin d'éviter un coup de chaleur.²⁸

Et nous pourrions ajouter bien d'autres exemples qui témoignent du caractère physiquement exigeant des tâches de l'opérateur de cellules.

Comme aucune étude, connue et publiée, faudrait-il ajouter, n'a été entreprise sur les conditions de travail dans les nouvelles usines du Québec, ni à Grande-Baie, ni à Bécancour et encore moins à Laterrière qui commence à peine à opérer, nous pouvons dès lors nous appuyer sur une étude réalisée par la compagnie Pechiney à la série F de son usine Saint-Jean en France²⁹. Rappelons que cette série utilise sensiblement la même technologie que l'usine Laterrière et les autres usines québécoises récemment mises en opération. Le but de cette étude est d'enregistrer les variations du rythme cardiaque selon les diverses activités remplies au cours du quart de travail

²⁸ Usine Laterrière, Manuel de formation de l'opérateur de cellules d'aluminium Module 2 Formation spécifique à l'occupation d'opérateur de cellules d'aluminium Unités 2.6 à 2.8. unité 2.6, MAT "Changer une anode hors calendrier avec la pince à piquet", mai 1989, code 1011250, pages 12 et 13.

²⁹ j.p. Coulon et G. Duprat, "Aluminium Pechiney occupational médecine - job studies", Light Metals 1985.1377-1393.

d'un cuviste. Ces activités sont regroupées en trois parties qui prennent successivement place pendant le quart de travail. Alors que la première et la troisième partie sont jugées comme modérément exigeantes, la deuxième est considérée comme plus pénible. Elle inclut le siphonnage, la préparation des équipements pour le siphonnage, le balayage du plancher et la conduite d'un véhicule industriel et elle dure au total trois heures et 29 minutes sur un quart de huit heures, soit 50% d'un quart de travail. En accomplissant les activités qui la composent, le cuviste sous observation voit son rythme cardiaque moyen s'élever à 117 battements par minute, soit un écart de 45 par rapport à sa fréquence cardiaque de repos, qui est de 72 battements par minute. Or, les auteurs de l'étude mentionnent que dans la littérature médicale, les spécialistes s'accordent pour déterminer un écart limite de 30 entre le rythme cardiaque au travail et celui au repos. Au-delà de cet écart, le travail est considéré comme pénible et pouvant entraîner des risques pour la santé. C'est donc dire que le travail dans les salles de cuves, même les plus modernes, est passablement difficile et qu'il excède de 50% les normes généralement acceptées pour déterminer un niveau acceptable des charges de travail. D'ailleurs, les ouvriers interrogés sur leurs conditions de travail par les mêmes chercheurs se sont montrés très préoccupés par la chaleur excessive et l'effort physique considérable à fournir³⁰.

Face au caractère pénible du travail dans les salles de cuves, la direction de l'usine Laterrière réplique que ce caractère est amoindri par l'alternance entre le travail physiquement exigeant et le travail physiquement moins exigeant. Cela se fait dans le cadre de la rotation sur les assignations présentée plus haut. Mais, l'alternance se pratique aussi au cours du changement des anodes entre l'opérateur au sol et l'opérateur de pont roulant. L'alternance répartit également le fardeau des charges et des conditions de travail, sur l'ensemble de l'équipe de travail, mais cela ne le diminue pas à proprement parler. Il faut donc bien réaliser que le travail dans les salles de cuves de l'usine Laterrière, comme dans toutes celles du même genre, n'est pas de tout repos, contrairement à l'image d'Epinal qui représente les ouvriers de l'électrolyse assis dans des salles de contrôle

³⁰ *ibid*, 1379-1384.

climatisées et occupés à surveiller des écrans cathodiques. C'est d'ailleurs cette illustration que nous retrouvons en page frontispice du chapitre sur la "structure des tâches d'opération" dans le Manuel de l'employé de l'usine Grande-Baie³¹. Les symboles sont une fois de plus utilisés pour masquer la nature réelle du travail! Qu'en est-il du côté de la qualification du travail? Observe-t-on une évolution qui irait cette fois dans le sens des représentations entretenues à l'égard du travail dans les nouvelles séries d'électrolyse? Pour répondre à ces questions, nous procéderons, dans la prochaine section, à la comparaison de la qualification du travail entre les usines Arvida et Laterrière.

7. La qualification du travail.

La qualification du travail possède une connotation éminemment comparative. Déterminer la direction de son évolution vers un plus ou un moins, telle est presque toujours la question qui anime les chercheurs. Mais encore faut-il pouvoir faire des comparaisons appropriées.

Dans cette section, les points suivants seront successivement abordés: 1) l'évolution du contrôle automatique et la nature comparée de la qualification aux usines Laterrière et Arvida; 2) la responsabilisation des opérateurs; 3) la surveillance électronique du travail et 4) le plan d'évaluation des occupations aux usines Laterrière et Arvida.

7.1 L'évolution du contrôle automatique et l'analyse comparée des qualifications.

L'évaluation de la qualification et de son évolution exige une démarche systématique. Il faut d'abord préciser l'évolution technologique pour ensuite définir l'espace laissé au travail humain, n faut enfin voir comment celui-ci se répartit entre les diverses catégories d'opérateurs humains. C'est à la poursuite de cette démarche que nous nous consacrerons dans les prochains paragraphes.

³¹Usine Grande-Baie, Manuel de l'employé. 11.

Trois paramètres sont tout à fait importants pour la régulation des cuves. Ce sont le voltage, la concentration d'alumine dans le bain et la température³². Alors qu'il est actuellement très difficile d'agir sur le troisième paramètre, étant donné la très grande difficulté d'installer des capteurs permanents dans un milieu aussi corrosif, les efforts de la régulation automatique portent sur les deux premiers paramètres.

Entre les usines Arvida et Laterrière, les développements sont énormes. À Arvida, la régulation automatique s'applique principalement au contrôle du voltage et, cela, d'une manière peu sophistiquée, alors qu'elle en est à ses premiers balbutiements au niveau du contrôle de la concentration d'alumine dans le bain. À Laterrière, le contrôle du voltage par ordinateur est considérablement développé et la régulation automatique exerce un contrôle très serré de l'alimentation et conséquemment de la concentration de l'alumine dans le bain. C'est ce que nous pouvons observer à la lecture du tableau VIII de la page suivante que nous allons maintenant détailler un peu.

Le contrôle du voltage se fait sur la base d'une lecture, à intervalles déterminés et plus ou moins rapprochés, de la résistance de chaque cuve. Cette résistance est ensuite convertie en voltage et comparée à une valeur-cible déjà fixée. Les écarts de voltage, lorsque situés à l'extérieur d'une certaine bande de contrôle, sont par la suite corrigés, de façon automatique, par un mouvement approprié du plan anodique. À l'usine Laterrière, la régulation du voltage est bien plus précise et perfectionnée. Les lectures de résistance se font à intervalles plus rapprochés et la bande de contrôle, soit l'espace à l'intérieur duquel les variations de voltage n'entraînent pas de mouvements correcteurs du plan anodique, est de deux à trois fois plus étroite. En cas d'instabilité dans la distribution du courant, provoquée par les mouvements du métal dans la cuve, les réactions correctrices sont déclenchées beaucoup plus rapidement à l'usine Laterrière. Les signaux d'alarme de voltage haut et de voltage bas, nécessitant une intervention des opérateurs, sont beaucoup plus

³² K. GRJOTHEIM et B.J. WELCH, (1980), 128-129.

Tableau
Paramètres et seuils de régulation automatique du procédé,
Usines Laterrière et Arvida.

Usines Paramètres et seuils de régulation	Laterrière	Arvida	
Lecture de résistance - Fréquence - cycle	36 secondes 3,6 minutes	Précuit 60 secondes 5 minutes	Soderberg 60 secondes 5 minutes
Dimensions de la bande de contrôle	0,06 volt	0,1 volt	0,2 volt
Seuils d'alarme pour voltage haut et voltage bas	Moyenne du cycle plus haut et plus bas que la limite haute ou basse de la bande de contrôle		Haut: 1,67 volts plus haut que la cible permanente Bas: 0,83 volt plus bas que la cible permanente
Seuils de détection et d'application de trai- tement automatique	L'écart entre les moyennes du cycle précédent et du cycle actuel doit être supérieur à 0,06 volt	Cet écart doit être supérieur à 0,1 volt, pendant 3 fois	Cet écart doit être supérieur à 0,2 volt pendant 4 fois
Seuils de détection des effets anodiques	6,9 volts	10 volts	9 volts
Fréquence des effets anodiques (par cuve, par jour)	1	0,7	0,5
Intensité moyenne des effets anodiques	20-25 volts	30-35 volts	
ALIMENTATION – moyen - fréquence - Quantité à chaque alimentation	Deux casseurs-alimentateurs automatiques à toutes les 2 minutes 1,7kg	L'opérateur tire pendant un certain temps sur la chaîne pour ouvrir la trappe d'une trémie située au- dessus de la cuve. Il casse la croûte avec un marteau pneumatique installé sur un chariot industriel à toutes les 6 ou 8 heures 250-295 kg	

1 l'instructeur Opérateur de cuves "Précuites" Tâche 1512/1521 Centre d'Electrolyse Ouest. Module #2 (Ordinateur), Module #3 (Ordinateur) et Module #6 (Contrôle), Arvida, août 1988; Alcan, Usine Arvida, Manuel d'opération des cuves à anodes précuites. Arvida, 1982 et Alcan, Usine Arvida, Manuel d'opération des cuves à goujons horizontaux, non daté, sans mention de lieu, (Arvida, 1981).

l'instructeur Opérateur de cuves "Précuites" Tâche 1512/1521 Centre d'Electrolyse Ouest. Module #2 (Ordinateur), Module #3 (Ordinateur) et Module #6 (Contrôle), Arvida, août 1988; Alcan, Usine Arvida, Manuel d'opération des cuves à anodes précuites. Arvida, 1982 et Alcan, Usine Arvida, Manuel d'opération des cuves à goujons horizontaux, non daté, sans mention de lieu, (Arvida, 1981).

sensibles. Liée au contrôle du voltage, la régulation automatique intervient pour supprimer les effets anodiques. Le seuil de détection de ces derniers est bien plus bas à l'usine Laterrière. En conséquence, le voltage est bien mieux contrôlé à cette usine.

Les cibles de fréquence d'effets anodiques, figurant au tableau précédent, reflètent mal la réalité des opérations, à l'usine Arvida, du moins. En fait, les effets anodiques se produisent plus souvent que ne l'indique leur cible de fréquence. À titre indicatif, mentionnons que dans les séries Soderberg 47, 48, 50 et 51 le nombre d'effets anodiques survenus entre le 18 et le 23 novembre 1988 représentent une moyenne par cuve, par jour, variant entre 0,85 et 1,0, selon les sources que nous consultons, soit les rapports informatiques³³, soit une étude syndicale réalisée sur le sujet³⁴, alors que leur cible de fréquence n'est que de 0,5. D'après cette même étude syndicale, effectuée au cours de la même période, l'efficacité du système automatique de suppression des effets anodiques n'est que de 70%. Dans les manuels de formation, il est estimé par ailleurs que la performance de l'usine Laterrière à ce chapitre s'élèverait à plus de 90%.

Quant à l'alimentation, les différences sont également profondes. À l'usine Arvida, elle se fait en très grandes quantités plus ou moins précises et à des intervalles très espacés. Pour alimenter, l'opérateur doit tirer sur un câble afin d'ouvrir la valve de la trémie d'où s'échappe l'alumine. Cette valve reste ouverte aussi longtemps que l'on tire sur le câble. Au temps d'ouverture correspond une certaine quantité d'alumine. Ce temps se mesure en secondes: par exemple, une ouverture qui dure 10 à 12 secondes ajoute la quantité requise d'alumine, soit entre

³³ Usine Arvida, CEE, séries 47,48, 50 et 51, "Rapport informatique, progamme 29, 18-23/11/88.

³⁴ SNEAA, document de travail, "Efficacité du SLO, étude de temps 1810", séries 47, 48, 50 et 51, 18-11/11/88.

250 et 295 kilogrammes. Pour mesurer le temps d'ouverture, l'opérateur compte lentement jusqu'à 10 ou 12, chaque chiffre énuméré devant correspondre à une seconde. C'est donc une pratique assez imprécise et la quantité d'alumine peut varier grandement d'une fois à l'autre et d'un opérateur à l'autre. C'est pour cela que cette pratique a presque complètement disparu en ce moment et qu'elle a été récemment remplacée par des valves automatiques d'alimentation qui ajoutent une quantité déterminée d'alumine. Mais, la fréquence d'alimentation n'a pas changé, soit six ou huit heures. Après l'alimentation, il faut casser la croûte pour faire pénétrer l'alumine dans le bain. Etant donné l'ajout de grandes quantités d'alumine à des intervalles espacés, la concentration dans le bain varie considérablement dans le temps: très forte après l'alimentation et très faible juste avant l'alimentation.

À l'usine Laterrière, l'alimentation permet un contrôle très efficace de la concentration d'alumine dans le bain. Elle se fait, à fréquences rapprochées, en très petites doses et de façon automatique à l'aide de casseurs-alimenteurs qui maintiennent constamment ouverts des trous d'alimentation. De la sorte la concentration d'alumine dans le bain est relativement constante. La technologie contrôle ainsi un paramètre essentiel à la stabilité et au bon fonctionnement du procédé.

La concentration d'alumine dans le bain fait varier le voltage de la cuve. Lorsqu'elle est trop basse, en deçà de 2%, elle conduit à un effet anodique et à une hausse brusque du voltage. Lorsqu'elle est trop haute, elle entraîne également une hausse du voltage, cette fois-ci, plus stable et ne conduisant pas à un effet anodique, mais se traduisant néanmoins par une consommation inutile d'énergie. Dans le premier cas, la cuve est sous-alimentée et dans le deuxième, elle est sur-alimentée. À l'usine Laterrière, il existe des procédures de contrôle capables de détecter la concentration d'alumine dans le bain et de prendre des actions correctrices appropriées. À toutes les 24 ou 36 heures, la cuve est placée sous observation, pendant une période de huit ou douze heures. L'alimentation est alors interrompue pendant un certain temps: si la tension baisse, c'est que la cuve est sur-alimentée; si au contraire elle monte, c'est que la cuve est proche d'un effet

anodique. Une alimentation rapide s'enclenche à ce moment afin de prévenir ce dernier. L'alimentation revient à la normale lorsque la situation est stabilisée.

Grâce à toutes ces procédures de contrôle de l'alimentation en vigueur à l'usine Laterrière, le procédé est beaucoup plus stable. La concentration d'alumine demeure à peu près constante. Les variations de température sont plus faibles. Les risques de suralimentation et d'accumulation de "boue" (en fait, d'alumine) dans le fond de la cuve sont réduits. Les effets anodiques sont moins fréquents et mieux contrôlés, c'est-à-dire d'une durée et d'une intensité réduites. Enfin, la gelée et le niveau du bain se maintiennent plus stables³⁵.

À l'usine Arvida, les procédures de régulation sont bien moins développées. Il n'y a pas de contrôle de la concentration d'alumine et le contrôle du voltage est somme toute élémentaire et moins sophistiqué. Il y a donc un nombre plus élevé de cuves "malades" ou anormales. Les ordinateurs identifient les cuves malades, mais ils ne posent pas de diagnostic sur leur état. Cette tâche revient au cuviste. Comme il est écrit dans le manuel de formation:

L'ordinateur ne donne pas toutes les réponses à nos problèmes. Il reste beaucoup de place pour l'observation et le sondage pour trouver et remédier à certains problèmes.³⁶

Pour déterminer l'état de la cuve, le cuviste doit faire appel à différents indices qualitatifs: couleur de la flamme, présence de boue ou de gelée au fond de la cuve, présence de poussière qui flotte au-dessus du bain, anode rougie ou blanchie, etc. Il peut s'appuyer aussi sur des indices quantitatifs comme le nombre et la fréquence des effets anodiques, la hauteur du bain et du métal, etc. Mais l'observation de la cuve et, particulièrement, le sondage demeurent essentiels pour déterminer si la cuve est chaude, poussiéreuse ou froide. C'est sur la base de ce diagnostic que des actions correctrices sont prises: quantité d'alumine à ajouter lors de l'alimentation, quantité de métal à retirer, ajouter ou retirer du bain, hausser temporairement le voltage et ainsi de suite.

³⁵ Alcan, Usine Laterrière, Procédé électrolytique Notions fondamentales et spécifiques à la technologie?-180, unité 3.5, 3.

³⁶ SEC AL, Usine Arvida, Manuel de l'instructeur Tâche 1812 Opérateur de cuves "Soderberg". Arvida, novembre 1977, révisé en avril 1980, 62.

Par contre à l'usine Laterrière, la proportion de cuves anormales est réduite. La régulation automatique réussit à détecter la moindre anomalie et à la corriger avant qu'elle n'entraîne une dérive plus prononcée de la cuve. Lorsqu'une cuve devient anormale ou malade et que l'ordinateur ne peut plus la ramener à la normale, les indices sur lesquels s'appuient l'opérateur pour agir sont de nature quantitative. Il faut étudier le rapport de l'ordinateur sur la cuve en question et effectuer un certain nombre de mesures: prise de millivolt, mesure des niveaux de bain et de métal, prise de la température et échantillonnage du bain. Jointes au rapport de l'ordinateur, ces mesures permettent de déterminer l'état de la cuve et de prendre l'action appropriée. D'une manière générale, dans son travail de surveillance/contrôle, l'opérateur "assiste" et "complète" le travail des ordinateurs de contrôle. Grâce aux diverses mesures qu'il effectue régulièrement, et dont les résultats sont entrés dans l'ordinateur, il aide ce dernier à mieux évaluer l'état d'une cuve en particulier et à prendre, s'il y a lieu, les actions correctrices pertinentes.

Nous sommes donc en face de deux types différents de qualification. La qualification du travail à l'usine Arvida repose principalement sur des indices qualitatifs et exige une évaluation s'appuyant sur l'expérience passée. Poser un diagnostic sur l'état d'une cuve est avant tout une affaire d'appréciation et de jugement de la part de l'opérateur. À l'usine Laterrière, il s'agit moins d'évaluer l'état des cuves problèmes, mais de suivre constamment l'évolution de toutes les cuves grâce à des mesures quantitatives et précises qui sont régulièrement prises au cours d'un quart de travail. La qualification réside dans la précision de ces mesures. Devant une cuve problème, il y a moins de place au jugement et à l'appréciation; il faut surtout alors ramener l'un ou l'autre des paramètres de la cuve à une cible déjà fixée. Il faut par exemple ajuster une anode, en cas d'instabilité, et la ramener à la marque à laquelle elle devrait correspondre.

Il est intéressant de comparer la nature des inspections du procédé que les opérateurs doivent faire dans l'une et l'autre usine, car ces inspections sont de bons indicateurs de la nature de la qualification du travail. Dans le "guide du contrôle du procédé" à l'usine Laterrière, il est question de paramètres à vérifier et de cibles à respecter. Pour chacun des huit paramètres (niveau

du métal, niveau du bain, effet anodique, voltage cuve, ratio, ajustement de l'anode, millivolt 24 heures et recouvrement d'anode), une cible précise est indiquée. Même pour un paramètre qu'on pourrait croire susceptible d'une grande tolérance, comme le recouvrement des anodes, la cible est clairement précisée: "1" (pouce) en dessous de la barre qui relie les goujons"³⁷. Ce sont surtout des mesures précises à prendre sur des paramètres qu'il faut, le cas échéant, ramener à la cible. À tous ces paramètres, nous pourrions également ajouter la prise de température que l'opérateur est tenu de faire régulièrement sur chaque cuve pendant son quart de travail. L'importance et le but de ces diverses mesures sont nettement indiqués dans les manuels de formation:

La mesure de hauteur bain/métal et la prise de température permettent d'accumuler des données de base sur chaque cuve. Nous pouvons ainsi détecter rapidement les problèmes potentiels et intervenir pour maintenir l'efficacité de la cuve à son maximum. Ces mesures doivent être prises soigneusement avec le maximum de précision.³⁸

D'une toute autre manière, on insiste à l'usine Arvida sur la reconnaissance d'indices qualitatifs et sur leur signification. Dans les séries Soderberg, l'inspection des cuves s'appuie principalement sur des indices qualitatifs: goujons rouges (indiquant la présence d'une pointe qui entraîne une mauvaise distribution de courant), cuves boueuses ou suralimentées, ou encore présence de gelée, oxydation de l'anode, observée par l'existence d'une tache blanche à la base de celle-ci et qui est l'indice d'un mauvais recouvrement³⁹. À ces indices, il faudrait ajouter la couleur de la flamme, car c'est un excellent indicateur de l'état d'une cuve, comme nous pouvons le constater à la lecture de cet extrait du manuel d'opération:

La couleur de la flamme donne une bonne indication de la condition générale d'une cuve si elle est utilisée avec d'autres indicateurs pertinents: [Suit alors le tableau suivant]

Caractéristiques	Signification
Violet et blanc	cuve normale
Violet et jaune	
Violet	

³⁷ Usine Laterrière, "Guide de contrôle du procédé", mai 1989.

³⁸ Usine Laterrière, Manuel de formation de l'opérateur de cellules d'aluminium Module 5 Formation spécifique du préposé aux cuves, unité 5.7, mai 1989, "Importance de la tâche".

³⁹ SEC AL, CEE, Le manuel du procédé. "Inspection des cuves", #31, annexes I et II, 1986.

Violet et rouge	effet anodique
Violet bleu	cuve froide
Jaune	cuve chaude
Fumée blanche	cuve très chaude ⁴⁰

Toutes ces vérifications sont le résultat d'une appréciation sensible, c'est-à-dire effectuée sur la base des sens: la vue pour la majorité d'entre elles, mais aussi le toucher, lorsqu'il s'agit de sonder le fond de la cuve à l'aide d'une barre afin d'y déceler la présence de boue ou de gelée. Grâce à ces vérifications, l'opérateur pose un diagnostic sur l'état de la cuve et décide ensuite des actions correctrices appropriées. Mais, comme l'écrivent les ingénieurs de Pechiney: "Les remèdes sont évidents et de simple bon sens; c'est surtout l'identification qui est délicate"⁴¹-

C'est un peu la même chose dans les séries précuites à l'usine Arvida. La pose d'un diagnostic, même si elle fait appel à des indices quantitatifs fournis par l'ordinateur de contrôle, exige aussi de façon primordiale la prise en compte d'indices qualitatifs comme l'existence d'une flamme jaune ou d'une poussière noire sur le bain⁴².

D'une manière générale, les inspections de procédé à l'usine Arvida font aussi appel à des indices quantitatifs et particulièrement à ceux qui sont fournis par les ordinateurs de contrôle concernant les variations de voltage et la fréquence et l'intensité des effets anodiques. Avant d'entreprendre la vérification des indices qualitatifs, l'opérateur doit analyser les résultats du suivi des cuves par l'ordinateur. Cela est très clairement exprimé dans le manuel de formation des opérateurs de cellules précuites:

A) Avant de se rendre sur notre section d'inspection, on doit prendre les programmes 211 et 221; ces programmes nous permettent d'identifier les cuves instables pour une vérification plus complète de ces cuves ainsi que les cuves qui doivent rester sans alimentation (RP + RB).

⁴⁰ SECAL, Usine Arvida., 32.

⁴¹ Ingénieurs de Pechiney, (1964), 235.

⁴² Usine Arvida, CEO, Manuel de l'instructeur Opérateur de cuves "précuites" Tâche 1512/1521. Module #6. Contrôle. Arvida, août 1988, 6.

B) On doit inscrire sur une carte les numéros des cuves qui ont une flamme jaune, poussière noire et qui doivent être mises sur restriction de cassage (R.C.)

C) Pour vérifier les cuves qui ont une flamme jaune et les cuves poussiéreuses, on utilise le programme 33 qui nous donne l'information sur les quatre dernières lumières; vérifier le voltage de celles-ci pour valider si vous êtes en présence d'une cuve chaude ou d'une cuve froide.⁴³

À l'usine Arvida, la régulation du procédé se fait très largement par les effets anodiques. L'ordinateur est ici d'un grand secours, car il enregistre la fréquence et l'intensité des effets anodiques pour chaque cuve. Il permet ainsi d'identifier les cuves qui sont trop longtemps sans effet anodique et celles qui ont des effets anodiques trop fréquents. Comme l'alimentation n'est pas sous le contrôle de l'ordinateur, comme à l'usine Laterrière, l'effet anodique agit ici, à la fois, comme régulateur et indicateur de la concentration d'alumine dans le bain. Comme le dit un cuviste: "Un effet anodique, c'est sain...C'est normal qu'une cuve vienne à lumière pour se nettoyer"⁴⁴. Les surplus d'alumine déposés dans le fond de la cuve sous forme de boue ou de gelée sont ainsi éliminés lors des effets anodiques. Mais, des pertes importantes d'énergie et de matériel se produisent aussi à cette occasion.

Les effets anodiques agissent aussi comme indicateurs. Lorsqu'ils sont peu fréquents et de faible intensité, ils sont indicateurs de sur-alimentation et/ou d'une cuve chaude. Au contraire, lorsqu'ils sont fréquents et de forte intensité, ils sont symptomatiques d'une cuve froide et/ou sous-alimentée. Des effets anodiques peuvent enfin être causés par de la poussière de carbone qui se loge sous l'anode et crée une résistance au passage du courant. Lorsqu'ils sont trop fréquents ou pas assez et quand l'ordinateur est incapable de les supprimer, l'opérateur doit intervenir. Tout le savoir-faire consiste alors à s'appuyer à la fois sur les données quantitatives fournies par l'ordinateur et sur les indices qualitatifs déjà mentionnés afin d'évaluer l'état de la cuve et de poser ensuite les actions pertinentes.

⁴³ *ibid*, 6.

⁴⁴ Entrevue avec les officiers syndicaux de la réduction, usine Arvida, 20/01/87.

À l'usine Laterrière, étant donné la plus grande sophistication du contrôle automatique du procédé, il y a très peu de cuves qui dérivent jusqu'à une situation anormale. Les problèmes sont détectés longtemps avant que la cuve ne dérive et il existe donc une marge de temps importante pour effectuer les corrections appropriées au niveau du voltage, de l'alimentation, du ratio ou des niveaux du bain et du métal. Le travail de l'opérateur consiste alors en la prise de mesures précises de paramètres déterminés et à l'application de corrections pertinentes, le cas échéant. De façon générale, le travail réside dans le suivi de paramètres et l'enregistrement de leurs mesures dans le système informatique afin d'accroître son efficacité. Le sondage de la cuve n'est même plus nécessaire. Par contre, des opérations de mesure se sont ajoutées à la tâche du cuviste à l'usine Laterrière. La température et l'échantillonnage du bain, ainsi que l'ajout d'additifs, font partie de ses occupations régulières. À l'usine Arvida, ces opérations relèvent du département du contrôle et elles ne se font qu'une fois par semaine.

En somme, nous sommes en présence de deux types de qualification du travail d'un contenu légèrement différent selon les usines, l'un reposant sur des indices qualitatifs, l'autre sur des indices quantitatifs. Il est à peu près impossible d'évaluer si ce qui a été gagné compense ce qui a été perdu ou si, en d'autres termes, le raffinement dans le suivi quantitatif, caractérisant le travail du cuviste à l'usine Laterrière, équivaut à l'évaluation qualitative que le cuviste de l'usine Arvida doit faire sur les cuves dont il a la responsabilité. Ce seul niveau d'analyse ne nous permet pas de conclure concernant l'évolution de la qualification. Il faut en conséquence poursuivre l'analyse en se penchant cette fois sur la répartition du travail humain entre les diverses catégories d'opérateurs et voir comment cette répartition influence l'évolution de la qualification. C'est ce que nous ferons dans la prochaine section en abordant la question de l'accès aux terminaux d'ordinateur.

7.2 L'accès aux terminaux d'ordinateur et l'autonomie.

La qualification du travail d'un cuviste se situe principalement au niveau de la surveillance/contrôle du procédé que nous venons tout juste d'analyser. Elle peut se mesurer par

l'étendue de cette responsabilité et par la marge d'autonomie dans la prise de décisions relativement aux actions correctrices à appliquer sur une cuve problème. Comment ces dimensions de la qualification évoluent-elles entre les usines Arvida et Laterrière?

Nous avons vu dans la section précédente que la surveillance/contrôle était définie de manière très large à l'usine Arvida. Le cuviste, à cette usine, utilise tant des indices quantitatifs, qu'il analyse sur des rapports d'ordinateur qu'il fait lui-même sortir, que des indices qualitatifs qu'il observe sur la cuve. Il possède donc un accès important aux terminaux d'ordinateur pour y recueillir de l'information.

L'accès aux terminaux d'ordinateur dans une usine où la surveillance/contrôle par ordinateur est très développée, comme aux usines Grande-Baie et Laterrière, constitue un critère de premier plan pour évaluer la qualification du travail. À l'usine Grande-Baie, cet accès est interdit aux cuvistes, alors qu'il est permis et fortement encouragé à l'usine Laterrière où des terminaux sont installés dans les postes de travail. L'opérateur y puise des informations essentielles à la surveillance/contrôle du procédé. Cela lui est nécessaire dans la mesure aussi où il dispose d'une responsabilité importante concernant le choix des actions correctrices à poser sur une cuve problème, puisqu'il n'existe pas de cadre technique affecté à la production sur les quarts, contrairement à l'usine Grande-Baie.

À l'usine Laterrière, l'opérateur décide lui-même des actions à prendre sur les cuves où il détecte une anomalie, sur la base des informations fournies par l'ordinateur et de ses propres mesures effectuées sur des paramètres choisis. Après avoir passé le millivolt sur une cuve instable, il décide par exemple d'ajuster telle ou telle anode à telle ou telle hauteur, comme l'indiquent certaines étapes de sa tâche:

6. Analyser les données et prendre les actions si nécessaires.
7. Faire le suivi des correctifs.

Remplir le livre de bord ou rapport informatique.⁴⁵

L'opérateur possède la même marge d'autonomie et de décision à la suite des différentes mesures qu'il prend sur le fonctionnement des cuves. Donnons un autre exemple, concernant cette fois le mesurage de la hauteur du bain et du métal et de la prise de température. Il est alors indiqué dans la "méthode appropriée du travail" que l'opérateur doit:

Comparer les valeurs à la cible et prendre les mesures correctrices (s'il y a lieu):

- ajouter ou retirer du bain
- ajouter de l'additif
- traitement de voltage
- dépoussiérer au besoin
- ajouter du métal.⁴⁶

La marge d'autonomie et de décision de l'opérateur correspond en fait à une plus ou moins grande responsabilisation au travail. À l'usine Laterrière, cette dernière s'étend jusqu'à "rapporter les bris" constatés dans son secteur de travail et sur les équipement utilisés et à "faire le billet de travail" demandant la réparation appropriée⁴⁷.

Ce modèle d'organisation du travail accorde une grande responsabilisation à l'opérateur et se traduit en conséquence par une qualification élevée du travail. Il est assez proche de celui que l'on rencontre à l'usine Arvida. Il est par contre très différent du modèle en vigueur à l'usine Grande-Baie où tous ces aspects reliés à la surveillance/contrôle du procédé (accès aux terminaux d'ordinateur, analyse de l'information provenant des ordinateurs de contrôle, entrée des données à l'ordinateur, décision et choix d'actions correctrices et émission de billets de travail) sont soustraits à l'occupation de cuviste pour être regroupés sous une autre occupation, celle de superviseur-adjoint. Nous l'avons vu plus haut, lors de la présentation de cette usine. Ainsi donc, à l'usine

⁴⁵ Usine Laterrière, Manuel de formation de l'opérateur de cellules d'aluminium Module 2 Formation Opérateur de cellules (tronc commun), unité 2,5, "Étapes de la tâche", mai 1989.

⁴⁶ ici, Module 5 Formation spécifique du préposé aux cuves, unité 5.7, MAT, 11.

⁴⁷ ibid, unité 5.10, MAT, étape 3, 2.

Grande-Baie, le travail des cuvistest est beaucoup moins qualifié que celui de l'usine Laterrière et, cela, en vertu du modèle d'organisation du travail choisi.

En somme, bien qu'ayant un contenu différent, la qualification du travail des cuvistest aux usines Arvida et Laterrière est de niveau équivalent. En effet, les cuvistest de ces deux usines disposent de la même responsabilité à l'égard de la surveillance/contrôle du procédé. Par contre, la qualification des cuvistest des usines Laterrière et Grande-Baie est de niveau différent, bien qu'elle porte sur le même contenu. À Laterrière, le cuvistest possède une responsabilité plus grande à l'égard de la surveillance/contrôle du procédé que son homologue de l'usine Grande-Baie, car ce dernier est dépouillé d'une partie importante de la surveillance/contrôle au profit d'un superviseur-adjoint. C'est donc le modèle organisationnel qui joue ici le rôle de facteur déterminant dans l'évolution de la qualification du travail.

Mais que l'on soit dans l'une ou l'autre usine, l'organisation se caractérise par la surveillance électronique du travail. Toutes les actions posées sur la cuve, tant au niveau des grandes opérations, comme le changement d'anodes et le siphonnage, qu'à celui des actions correctrices, sont enregistrées par l'ordinateur de contrôle. En tout temps, le superviseur peut vérifier, à l'aide d'un rapport informatique, si telle ou telle action a été posée et comment elle a été exécutée. D'une certaine manière, l'organisation du travail à l'usine Laterrière permet à l'opérateur de prendre nombre de décisions plus ou moins importantes dans l'exécution de son travail. Mais, celles-ci sont étroitement surveillées et si elles ne sont pas appropriées, il doit rendre des comptes à son superviseur, comme le précise d'ailleurs la philosophie de gestion exposée plus haut. L'opérateur bénéficie donc d'une autonomie bien surveillée et bien contrôlée. La direction de l'usine et ses superviseurs sont ainsi bien équipés pour effectuer la surveillance/contrôle de l'opérateur!

En somme, suite à un développement accru du contrôle automatique du procédé et à la mise en place d'une organisation similaire du travail, la qualification du travail est de nature différente

aux usines Laterrière et Arvida. Elle est toutefois d'un niveau équivalent, lorsque l'on se penche sur le degré de responsabilisation accordée aux opérateurs dans l'une et l'autre usine. Mais, est-ce que le processus d'évaluation des occupations et de reconnaissance officielle de la qualification sont les mêmes? La réponse à cette question constituera l'objet de la section qui suit immédiatement.

7.3 L'évaluation des occupations.

L'un des principes ayant présidé à l'élaboration d'un nouveau plan d'évaluation des occupations à l'usine Laterrière veut tenir compte de la polyvalence et de l'élargissement des occupations, n s'énonce comme suit:

Tenir compte de l'organisation particulière du travail à l'usine Laterrière, incluant un nombre restreint d'occupations, ainsi que la polyvalence requise.⁴⁸

Qu'en est-il au juste? Est-ce que ce plan accorde une place plus grande à la qualification du travail et à l'évolution des conditions de travail? En effet, nous avons souvent entendu dire, lors de nos entrevues tant avec des syndicalistes qu'avec des représentants patronaux, que le plan d'évaluation des tâches à l'usine Arvida est périmé parce qu'il accorde trop d'importance aux conditions de travail et pas assez à la qualification, notamment aux exigences mentales et intellectuelles requises par le travail. Comme le travail évolue vers une amélioration continue des conditions de travail et un accroissement des exigences intellectuelles, le plan d'évaluation des tâches à l'usine Arvida serait dépassé. C'est sur la base de cette constatation que les négociateurs patronaux et syndicaux se seraient entendus pour concevoir un nouveau plan pour l'usine Laterrière. Pour faire la part des choses, il est tout à fait nécessaire de comparer les deux plans d'évaluation des occupations.

Soulignons d'abord que les deux plans sont différents au niveau de leur portée. Le plan Arvida concerne exclusivement les tâches d'employés à l'heure, soit les cols bleus: ouvriers à la production et ouvriers de métier. Pour sa part, le plan Laterrière s'applique autant aux cols bleus

⁴⁸ Alcan, Usine Laterrière, Plan d'évaluation des occupations. Jonquière, 1989.

qu'aux cols blancs, autant aux ouvriers d'usine qu'aux employés de bureau. Il se veut plus général et en ce sens il prend relativement moins en compte les conditions spécifiques du travail d'usine.

Bien qu'ayant une portée différente, les deux plans reposent sur le même principe d'allocation de points à différents facteurs, selon une pondération déterminée. Au tableau IX, nous

Tableau IX
Pondération relative des facteurs des plans
d'évaluation des occupations,
Usines Arvida et Laterrière.

Facteurs	Usines	
	Arvida	Laterrière
Savoir-faire	35%	20%
Autonomie	15%	20%
Responsabilités	20%	20%
Conditions de travail (incluant la fatigue)	30%	13,33%
	15%	-
Contribution globale	—	6,33%
Contacts et communications	-	20%
TOTAL	100%	100%

Sources: Alcan et SNEAA, Plan conjoint d'évaluation des tâches (payées à l'heure). Arvida, 30 septembre 1967 et Alcan Usine Laterrière, Plan d'évaluation des occupations. Jonquière, 1989.

avons construit six facteurs en regroupant ceux des plans Arvida et Laterrière et nous avons calculé leur pondération relative.

La comparaison est surprenante. Nous constatons d'abord que le savoir-faire se voit accorder une importance beaucoup plus grande dans le plan Arvida, soit 35%, que dans celui de l'usine Laterrière, car ici la part relative du savoir-faire ne s'élève qu'à 20%. Dans le plan Arvida,

le savoir-faire regroupe les facteurs "connaissance théorique appliquée" et "expérience relative pratique" qui se compose lui-même des "habiletés mentales, sensorielles et motrices". Dans le plan Laterrière, le savoir-faire correspond au facteur "compétence" qui se divise en deux éléments: 1) "la connaissance équivalente au niveau scolaire" et 2) "le temps d'apprentissage requis pour acquérir une maîtrise suffisante". Après étude plus approfondie, on peut affirmer que les deux définitions du savoir-faire sont assez semblables, quoique la deuxième est tout simplement plus pratique et facile à évaluer.

Quant à elle, l'autonomie renvoie dans les deux plans au même facteur de "décision" qui est définie d'une façon similaire. On accorde un peu plus d'importance à ce facteur à l'usine Laterrière qu'à l'usine Arvida. Dans les deux plans aussi, le facteur "responsabilités" regroupe les mêmes éléments et reçoit la même importance.

Par contre, l'importance du facteur "conditions de travail" diffère d'un plan à l'autre. Ce facteur occupe une place relative deux fois plus grande dans le plan Arvida, bien que sa définition soit la même d'une usine à l'autre. Il regroupe deux éléments d'égale importance, soit la charge physique et mentale de travail et la présence d'agresseurs physiques et mentaux. Ces éléments sont dénommés "ambiance de travail" et "dangers inhérents" dans le plan Arvida. Est-ce justifié d'accorder si peu d'importance aux conditions de travail à l'usine Laterrière, quand on sait, par ailleurs, que celles-ci sont passablement difficiles, comme nous l'avons vu plus haut? En effet, le travail des cuvistes à Laterrière demeure encore pénible, mais s'il l'est moins qu'à Arvida.

Le plan Laterrière renferme deux nouveautés. Il s'agit de la "contribution globale" et des "contacts et communications". Le premier facteur possède relativement peu d'importance et il vise à évaluer "la proximité relative de l'occupation, en fonction de la nature ou de la mission globale de l'entreprise". De par sa désignation, l'autre facteur aurait pu constituer une nouveauté intéressante, dans la mesure où il est susceptible de prendre en compte une réalité nouvelle du travail, soit celle de la circulation et de l'analyse des informations dont le développement irait de pair avec

l'automatisation accrue de la production. Or, à en juger par la définition attribuée à ce facteur, cela n'est pas tout à fait le cas. Voici, d'ailleurs, l'énumération des dimensions et des éléments que ce facteur contient:

Nature:

1. Emission ou réception d'information
2. Echange ou vérification
3. Influence ou persuasion

Endroit:

1. Dans le même département
2. Inter-département
3. A l'extérieur de l'entreprise

Confidentialité de l'information

1. Nulle
2. Partielle
3. Complète ⁴⁹

Tel qu'ainsi précisé, ce facteur s'applique davantage au travail de bureau et de cadre qu'à celui d'usine.

En somme, comparé au plan Arvida, le plan Laterrière n'est pas à la hauteur de ses prétentions et il correspond beaucoup moins bien à l'évolution actuelle du travail d'usine. Cela est particulièrement vrai au niveau des facteurs "savoir-faire" et "conditions de travail". De par l'importance relative qu'il accorde à ces deux facteurs, soit respectivement 35% et 30%, on peut en outre conclure que le plan Arvida, contrairement aux préjugés nourris à son égard, est mieux conçu pour appréhender l'évolution actuelle du travail. Force est donc de constater que le nouveau plan de l'usine Laterrière a été une opportunité ratée par les acteurs sociaux pour rénover les rapports sociaux au travail. Pour le syndicat, cela aurait pu constituer une occasion pour s'implanter dans de nouveaux champs d'activité. L'évaluation de la place du syndicat et de ses activités constituera l'objet de la prochaine section.

⁴⁹ *ibid*, 17.

8. Le syndicalisme.

Quelle est la place et l'avenir du syndicalisme à l'usine Laterrière? Il est certes reconnu! Mais son rôle a-t-il changé? Y a-t-il une extension du champ de ses activités? Avant de répondre à toutes ces questions, il faut d'abord se pencher sur l'objet des négociations qui ont entouré la mise en opération de l'usine.

Parmi les objets de litige en négociations,⁵⁰ la définition du bassin d'emploi, qui est en fait devenu le complexe Jonquière, et les procédures de sélection de la main-d'oeuvre, ont constitué les deux principales victoires syndicales. À rencontre de la compagnie qui voulait choisir les employés, sur la base de tests, psychologiques et autres, le syndicat a fait reconnaître l'ancienneté comme seul critère de sélection. Deux autres objets de négociation ont représenté des gains syndicaux. C'est d'abord la clause de réciprocité dans les mouvements de main-d'oeuvre entre le complexe Jonquière et l'usine Laterrière. En vertu de cette clause, les employés du complexe Jonquière ont la priorité d'embauché lors de vacances d'emploi à l'usine Laterrière et tous les autres mouvements de main-d'oeuvre, en cas de changements, de diminution d'emploi ou d'incapacité peuvent se faire d'une usine à l'autre, selon les règles de l'ancienneté. Les négociations ont également permis de conclure des ententes de services en vertu desquelles les travaux ne pouvant être exécutés à l'usine Laterrière seront confiés aux syndiqués du complexe Jonquière. Cette disposition limite la sous-traitance à l'usine Laterrière et garantit des emplois aux syndiqués du complexe Jonquière. Les négociations ont enfin porté sur les autres points suivants: horaires de travail, définition d'un plan d'évaluation des tâches, dont il a été question dans la section précédente, et rémunération.

En somme, malgré des gains syndicaux importants, dans un contexte où l'on craignait que la direction ne réédite le coup de Grande-Baie, la négociation est demeurée à l'intérieur de son cadre traditionnel. L'organisation du travail, le nombre de postes de travail et leur définition ainsi que le

⁵⁰ FSSA, Contact, Bulletin, avril 1989 et Le Lingot, 16 mars 1990,2.

contenu de la formation, tout cela demeure du ressort exclusif de la direction. Cela fait partie des sacro-saints droits de gérance. Un responsable de la gestion des ressources humaines à l'Alcan, rencontré avant que ne commencent les négociations, précise en ces termes les prérogatives patronales à l'égard de l'organisation dans le cadre des négociations à l'usine Laterrière:

À Laterrière, on va arriver avec un modèle organisationnel. C'est un problème de gestion, l'organisation. On aura tendance à copier le modèle de la nouvelle usine de fluorure et de l'usine Grande-Baie. C'est nous qui allons déterminer le nombre d'employés qu'on veut. Mais, on va s'asseoir avec eux ensuite. [...] Dans une nouvelle usine on détermine ce qu'on veut faire et on les informe ensuite.⁵¹

Sur tous ces points, il n'y a pas eu de négociations. C'est ce que confirme d'ailleurs un conseiller technique de la FSSA qui a participé aux négociations à l'usine Laterrière:

Sur l'organisation du travail, il n'y a pas de négociations formelles, mais le syndicat reçoit l'information et fait office de chien de garde. Il surveille les charges de travail. Il ne croit pas comme tel au modèle organisationnel proposé. On s'appuie surtout sur le droit de grief et la culture syndicale des travailleurs.⁵²

Le responsable à la gestion des ressources humaines, cité plus haut, ajoute que, lorsque la direction présente son modèle organisationnel aux représentants syndicaux:

... c'est de l'information. Ce n'est pas de la négociation. On tient compte de leurs points de vue. C'est d'abord une patente patronale.⁵³

En fait, la direction informe le syndicat sur le modèle organisationnel projeté, non pas pour négocier son contenu ou même les modalités de son implantation, mais pour empêcher que le syndicat n'entrave le processus. La direction espère, peut-être même, le convaincre du bien-fondé de l'organisation choisie afin qu'il incite ses membres à l'accepter.

⁵¹ Entrevue avec un responsable de la gestion des ressources humaines, Alcan, Complexe Jonquière, 9/03/87.

⁵² Entrevue avec un conseiller technique de la FSSA, Jonquière, 7/08/89.

⁵³ Entrevue avec un responsable de la gestion des ressources humaines, Alcan, Complexe Jonquière, 9/03/87.

Avec le nouveau modèle organisationnel et la philosophie de gestion, présentée plus haut, les relations entre la direction, le syndicat et les travailleurs sont considérablement affectées. L'employeur se rapproche de plus en plus de l'ouvrier, comme l'exprime le responsable de la gestion des ressources humaines:

n y a un changement au niveau de la direction qui se tourne vers l'animation du milieu. Elle cherche à questionner les travailleurs parce que ce sont eux qui travaillent. La direction se rapproche du milieu et cherche à inverser la pyramide traditionnelle. A part cela, il n'y aura plus besoin de négocier "give and take". Cela va disparaître.⁵⁴

Certains syndicalistes sont bien conscients des dangers de ce nouveau mode de gestion. Ils craignent pour l'avenir du syndicalisme, car la direction cherche à en "couper la vie locale, de base"⁵⁵. Lorsqu'on se penche sur ce qui constitue habituellement, dans les vieilles usines, les principales sources de griefs et, donc, d'activité syndicale de base, soit les mouvements de main-d'oeuvre, les relations conflictuelles avec les contremaîtres, les disciplinares, l'absentéisme, le temps supplémentaire et la santé/sécurité au travail, on constate que ces craintes sont bien réelles. Etant donné le nouveau mode de gestion, les sources traditionnelles de la vie syndicale de base seront, à toutes fins pratiques, taries. Le syndicalisme risque alors de se voir confiné à une activité au sommet centrée sur la négociation du contrat de travail. Pour retrouver une place sur le plancher de l'usine, il devra conquérir de nouveaux espaces d'intervention qui tous portent sur la formation, la qualification et l'organisation du travail. En agissant sur les problèmes de santé/sécurité et sur les charges de travail, des brèches sont maintenant ouvertes qu'il faudra sans doute élargir, sous peine de voir le syndicalisme évincé du plancher de l'usine.

9. CONCLUSION

Le rapport salarial à l'usine Laterrière constitue une autre réponse à la crise du travail des années soixante-dix à l'usine Arvida. Contrairement à celle de l'usine Grande-Baie, la direction de

⁵⁴ *ibid.*

⁵⁵ Entrevue avec un conseiller technique de la FSSA, Jonquière, le 20/02/89.

Avec le nouveau modèle organisationnel et la philosophie de gestion, présentée plus haut, les relations entre la direction, le syndicat et les travailleurs sont considérablement affectées. L'employeur se rapproche de plus en plus de l'ouvrier, comme l'exprime le responsable de la gestion des ressources humaines:

n y a un changement au niveau de la direction qui se tourne vers l'animation du milieu. Elle cherche à questionner les travailleurs parce que ce sont eux qui travaillent. La direction se rapproche du milieu et cherche à inverser la pyramide traditionnelle. A part cela, il n'y aura plus besoin de négocier "give and take". Cela va disparaître.⁵⁴

Certains syndicalistes sont bien conscients des dangers de ce nouveau mode de gestion. Ils craignent pour l'avenir du syndicalisme, car la direction cherche à en "couper la vie locale, de base"⁵⁵. Lorsqu'on se penche sur ce qui constitue habituellement, dans les vieilles usines, les principales sources de griefs et, donc, d'activité syndicale de base, soit les mouvements de main-d'oeuvre, les relations conflictuelles avec les contremaîtres, les disciplinares, l'absentéisme, le temps supplémentaire et la santé/sécurité au travail, on constate que ces craintes sont bien réelles. Etant donné le nouveau mode de gestion, les sources traditionnelles de la vie syndicale de base seront, à toutes fins pratiques, taries. Le syndicalisme risque alors de se voir confiné à une activité au sommet centrée sur la négociation du contrat de travail. Pour retrouver une place sur le plancher de l'usine, il devra conquérir de nouveaux espaces d'intervention qui tous portent sur la formation, la qualification et l'organisation du travail. En agissant sur les problèmes de santé/sécurité et sur les charges de travail, des brèches sont maintenant ouvertes qu'il faudra sans doute élargir, sous peine de voir le syndicalisme évincé du plancher de l'usine.

9. CONCLUSION

Le rapport salarial à l'usine Laterrière constitue une autre réponse à la crise du travail des années soixante-dix à l'usine Arvida. Contrairement à celle de l'usine Grande-Baie, la direction de

⁵⁴ *ibid.*

⁵⁵ Entrevue avec un conseiller technique de la FSSA, Jonquière, le 20/02/89.

Tout d'abord, la direction tenait et tient encore un discours semblable à celui de son homologue à l'usine Grande-Baie⁵⁹. La mise en place du même modèle de travail que celui de Grande-Baie faisait sans doute partie des intentions qui ont présidé à la conception de l'usine Laterrière. D'ailleurs, la FSSA soupçonnait fortement l'Alcan de poursuivre cet objectif. La réalisation du modèle de Grande-Baie suppose deux choix de la part de la direction. Allait-on opérer l'usine avec ou sans syndicat et sur quel type d'implication au travail allait-on miser?

La présence d'un syndicat, pouvons-nous rappeler, a été imposée par la FSSA, lors du renouvellement des conventions collectives aux usines Jonquière. Il n'est toutefois pas à exclure que la direction n'ait pas elle-même souhaité la présence d'un syndicat, suite aux débrayages de l'été 1988 à l'usine Grande-Baie, la gestion du travail s'étant alors avérée plus difficile en l'absence d'un interlocuteur représentatif et responsable.

Concernant le deuxième choix, il se pose ainsi: allait-on miser sur l'accroissement du contrôle ou sur l'accroissement de l'implication des ouvriers? Opter pour l'implication maximale des ouvriers exigeait la reconnaissance de leurs qualifications, la concession de responsabilités étendues, la réduction de la structure hiérarchique et l'écoute active des salariés. Le choix d'un contrôle accru impliquait au contraire le renforcement de la hiérarchie et la réduction des responsabilités conférées aux ouvriers. La solution Grande-Baie a consisté paradoxalement dans le fait de tenir le discours de l'implication maximale, tout en misant concrètement sur l'accroissement du contrôle. L'échec relatif de cette solution a sans doute incité la direction de l'usine Laterrière à favoriser l'implication maximale, en accord avec ses propres déclarations.

Quant au choix entre l'implication individuelle ou collective, il n'est pas pleinement résolu avec la reconnaissance du syndicat. En effet, le paradoxe de l'usine Laterrière réside dans le fait

de l'Alcan au Saguenay, (1970-1992)", Cahiers de recherche sociologique. nos 18-19, 1992, 155-183.

⁵⁹ A cet égard, il est très significatif de constater que de nombreux dirigeants de l'usine Laterrière, dont l'actuel directeur de l'usine et le responsable de la formation, aient déjà fait partie de la direction de l'usine Grande-Baie.

que la direction poursuit la stratégie d'une implication individuelle tout en reconnaissant le syndicat. Cette stratégie se traduit notamment par le rôle d'animation de la hiérarchie, par la promotion d'une philosophie de gestion qui met l'accent sur le "patriotisme d'usine", sur l'individu et la négation des différences d'intérêts entre la direction et les ouvriers et par l'introduction de mécanismes qui permettent la solution des problèmes quotidiens sans recourir à l'intervention du syndicat. Cette situation paradoxale est possible dans la mesure où le syndicat ne déborde pas de son rôle traditionnel, tel que défini sous le fordisme, et s'en tient à une stratégie défensive. Ses interventions ne s'étendent alors pas au niveau de la formation, de la qualification, de la conception et de l'introduction des changements technologiques et organisationnels. Comme l'exemple de l'usine Arvida l'a démontré, le syndicalisme traditionnel trouve sa vigueur et sa force dans ses interventions quotidiennes concernant les divers problèmes et griefs qui surgissent constamment dans les rapports entre la direction et les ouvriers sur le plancher de l'usine⁶⁰. Qu'advient-il si ces problèmes disparaissent ou se règlent en l'absence du syndicat? Cela renvoie aux craintes du représentant syndical, dont nous avons rapporté les propos plus haut. C'est également en ce sens que Lipietz s'exprime:

Sans une lutte consciente et collective des salariés, la majorité du patronat et des directions administratives choisira le néo-taylorisme, et la minorité "moderniste" négociera individuellement, ou imposera, l'implication des travailleurs en court-circuitant les syndicats. Un syndicalisme qui renoncerait à se fixer les objectifs de l'implication collective et de ses contreparties, sous prétexte d'un rapport de force "défavorable", peut tout aussi bien renoncer à se battre pour l'emploi, les salaires ou les conditions de travail. Il sera à terme balayé par un syndicalisme

⁶⁰ 60 Le président américain des Travailleurs Unis de l'automobile, Léonard Woodcock, affirme, pour sa part, que le syndicalisme justifie son existence et accroît sa force dans la mesure où il est bien présent et efficace dans le traitement des réclamations ouvrières (les griefs). Voici d'ailleurs ce qu'il écrit: "... les procédures de réclamation au niveau de l'atelier prennent une importance croissante. Car, c'est par la prise en considération des réclamations, par l'accès de tous les travailleurs de l'atelier à la procédure de réclamation, et l'efficacité de la procédure pour protéger les droits du travailleur d'après le contrat, que le syndicat crée et maintient une situation de démocratie industrielle, et prouve ainsi son utilité au travailleur. Tous les jours la prise en charge des réclamations crée et entretient la fidélité au syndicat. Cette fidélité se transforme en puissance de négociation, qui à son tour se traduit par des progrès supplémentaires dans les négociations." C. Levinson, La démocratie industrielle. Paris, Seuil, 1976, 115-116.