

Repartir à neuf :

expérience de formation aux Emballages Consumers

Marie-Claire Nadeau, Regroupement pour
la relance économique et sociale du Sud-Ouest

Il était une fois... des travailleuses et travailleurs¹ qui, après plusieurs années de service dans leur usine, parfois jusqu'à 20 ans, virent l'avenir cruellement se dérober devant eux. Leur milieu de travail: une grande fabrique de pots de mayonnaise de marque connue et de toutes sortes d'autres contenants de verre. Son nom: Consumers Glass. Elle est située dans le célèbre quartier populaire de Pointe St-Charles.

C'est en 1990 que cette entreprise, jusqu'alors florissante, commence à montrer des signes de détérioration. Pris au dépourvu, les dirigeants tentent de restructurer avec les moyens du bord, mais sans succès. Les travailleuses et travailleurs, qui pourtant mieux que quiconque comprennent ce qui se passe, sont maintenus en marge de l'opération. Ils regrettent. Ils voient, impuissants, la compagnie puiser dans leur fonds de pension pour se maintenir à flot. Autour, la récession rend encore plus problématiques les chances de relance de leur entreprise. D'ailleurs, au cours de cette période, deux autres usines de la Consumers, celles de Ville St-Pierre et de Candiac, fermeront leurs portes. Déterminé à tenter malgré tout de sauver les emplois, le syndicat se concerta avec le Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest (RESO) afin de former un comité de survie.



Fort de cet appui, le syndicat réussit à forcer l'entreprise à clarifier la situation et à mettre cartes sur table. L'installation d'un Comité d'adaptation de la main-d'oeuvre (CAMO)² est obtenue au début de l'année 1991. Grâce à celui-ci, un diagnostic sur l'état de santé réel de l'entreprise peut être posé. Conclusion : «oui», la relance est possible, mais à condition d'introduire d'importants changements, entre autres, la modernisation des méthodes de gestion, le remplacement des dirigeants dépassés, l'introduction de nouvelles technologies et, par-dessus tout, la participation des travailleuses et travailleurs à la mise en place de ces transformations. Cette participation s'inscrit dans le cadre d'un plan de gestion de la qualité continue. Le syndicat s'implique à fond. «C'était pour rendre possible et garder un contrôle serré sur cette opération inévitable pour la survie de l'usine que nous avons fait tout ça», de commenter ultérieurement le président du syndicat.

À la demande spécifique du syndicat, le CAMO analyse également les besoins de formation des travailleurs. Afin de garantir le rendement du nouvel équipement, des cours de formation professionnelle sont mis en place par l'entreprise. Par ailleurs, le syndicat se rend rapidement compte que dans un tel contexte de défis et d'insécurité, beaucoup de travailleuses et travailleurs auraient besoin d'une démarche de formation beaucoup plus fondamentale. En effet, une consolidation de leur formation de base et un processus de syn-

thèse de leurs acquis s'imposent de façon tout aussi significative que les apprentissages techniques de la formation professionnelle.

Le fruit de la concertation entre plusieurs partenaires

En coordination *avec* le RESO et surtout le Comité d'éducation des adultes de St-Henri (CEDA), un groupe populaire reconnu depuis de nombreuses années pour son expertise en alphabétisation, un programme sur mesure de formation de base en milieu de travail, joint à une démarche d'évaluation des connaissances acquises, est alors instauré à la Consumers³. Parallèlement à une remise à jour en français et en mathématiques, le programme propose aux participantes et participants une méthode d'auto-évaluation de leur trajectoire de vie de travail, de leurs expériences hors travail, de leurs intérêts et habiletés. Décrire avec des verbes actifs sa propre expérience de travail, nommer *avec* des mots précis ses propres aptitudes, ses habiletés et *ses* valeurs personnelles, voilà une façon de se redécouvrir tout en faisant l'apprentissage du français.

C'est une première!
Mais à quel prix!

Il faudra bien des acrobaties pour établir un calendrier de formation qui tienne compte des horaires de travail à la Consumers. Imaginez: quatre équipes, deux horaires de douze heures en alternance jour/nuit, des horaires particuliers pour certaines

catégories d'emploi comme la maintenance. Toutes les contorsions rendues nécessaires pour aménager un espace à la formation dans ce méli-mélo d'horaires, illustrent à quel point le beau rêve de la formation continue des travailleurs n'a rien d'évident dans un contexte où les exigences de la production conservent la primauté absolue. Ce qui est manifeste par ailleurs, c'est qu'une expérience du genre n'est possible que parce qu'elle est organisée sur les lieux de travail mêmes et que des négociations ont permis que les travailleuses et travailleurs y participent à moitié sur leur temps et à moitié pendant les heures de travail.

En effet, c'est grâce à la ténacité du syndicat, la flexibilité de la formatrice du CEDA, la collaboration de l'entreprise et surtout la détermination des participantes et participants, qu'un échéancier de formation a enfin pu être établi. Par suite d'une campagne de recrutement à la cafétéria de l'usine, menée par la formatrice avec l'appui des délégués du syndicat, deux groupes sont constitués. Les ateliers se tiennent au rythme de deux soirs par semaine, en alternance, à raison de deux heures par soir et ce, depuis le 2 novembre dernier.

Le jeu des horaires a cependant une incidence sur l'organisation de la pédagogie. En effet, dans un même groupe peuvent se retrouver des travailleuses et travailleurs qui sortent d'un long quart de travail et d'autres, frais et dispos, pour qui la journée est à son aurore. «Ça

entraîne une dynamique dans l'atelier avec des gens qui sont plus rapides et d'autres plus lents, de préciser la formatrice; il faut donc composer *avec* cette réalité.»

Une pédagogie qui part de la vie à l'usine

Appuyant étroitement le contenu de *sa* pédagogie sur l'inventaire des besoins des travailleuses et travailleurs dans l'usine, la formatrice met en place différentes méthodes qui créent une heureuse interaction entre la vie de l'usine et la démarche du cours, et notamment, la rupture de l'isolement. «Avec les travailleurs qui sont venus des autres "plants" de la Consumers au cours des dernières années, on ne se connaît plus, on ne se voit plus vraiment en dehors, on ne se côtoie que dans l'usine», de déplorer un participant. Les jumelages organisés dans l'atelier pour favoriser les apprentissages créent une toute autre dynamique. «Au début, souligne la formatrice, personne ne savait vraiment ce que l'autre savait ou ne savait pas. Mais en s'entraînant, ils ont pu se rendre compte que plusieurs avaient des acquis dans différents domaines, certains en français, d'autres en maths, etc. Et tout cela *sans* parler des différentes habiletés que plusieurs ont révélées, les uns parlant de leur passion pour la rénovation, ou pour l'élevage des animaux, etc. Maintenant il y a une sorte de reconnaissance mutuelle qui va au-delà de la condition de travailleur. Ça crée un autre climat.»

La parole est aux acteurs de la formation

Bien qu'encore jeune, cette démarche de formation dans un milieu de travail montre des aspects suffisamment originaux pour qu'il vaille la peine de les examiner de plus près. Pour conserver toute la richesse de l'expérience, nous avons demandé à quelques-uns des acteurs de nous guider dans cette découverte.

Les quatre travailleurs que nous avons rencontrés totalisent ensemble 115 années d'ancienneté au service de la Consumers, tel qu'ils l'ont établi eux-mêmes dans leur cours de mathématiques, dont la pédagogie utilise justement tous les chiffres procédant de leur vécu. Ils s'appellent Gilles, Normand, Raymond et Maurice. L'un est conducteur de chariot élévateur, l'autre de camion remorque, un autre est conducteur de machine fixe et enfin, le dernier est ajusteur.

L'insécurité matérielle et psychologique

La réalisation du cours est soumise à la contrainte énorme de l'insécurité matérielle et psychologique de ces travailleuses et travailleurs. Mais en même temps, la formation aide les participants à assumer cette insécurité en permettant qu'elle s'exprime. L'écoute active de la formatrice crée aussi une confiance nouvelle en validant les solutions mises de l'avant par les travailleurs pour s'en sortir.

Gilles: «Il y a une réalité : la compagnie doit 51 millions \$ à

notre fonds de pension. Et à la banque, encore pas mal plus. Quand ça fait 30-40 ans que tu travailles pour la compagnie et que tu te dis, mon fonds de pension, m'as-tu l'avoir si je m'en vais? La compagnie va-tu faire faillite? C'est dur pour une personne. Le monde travaille avec ça dans l'idée. Moi, je vais avoir 56 ans, j'arrive au bout et je me demande si je vais avoir payé tout le temps pour rien, si je vais en avoir. C'est dur. Mon fils, qui travaille ici depuis 14 ans, il est obligé en plus de garder des vieillards à la maison, pour arriver. Il est toujours pris...»

La formatrice: «Ça joue sur le moral du monde dans l'atelier. Ils ne sont pas sûrs que la compagnie va leur remettre leur dû. Ils ont vu venir. Ils fonctionnent avec un "side line". Ces gens savent que leur "job" n'est pas suffisante et qu'elle n'est pas sûre. Imaginez tout ce que ça leur demande d'efforts pour concilier tout ça.»

L'angoisse face au changement

La démarche d'identification des acquis permet aux participants de se situer face à eux-mêmes et à l'environnement, en faisant la synthèse de ce qu'ils sont. Cela les aide à maîtriser l'angoisse que leur inspirent les changements technologiques auxquels on exige qu'ils s'adaptent rapidement. Elle les amène aussi à reconnaître leur propre expertise de façon à ce qu'ils jouent un rôle actif dans les changements, plutôt que de les subir passivement.

Sur le sujet, donnons encore une fois la parole à Gilles: «Avec tout ce qui s'en vient comme changements dans la compagnie, il ne faut pas se rentrer dans le cerveau trop, trop tout ce qui nous est dit, parce que ça rend malade. J'ai déjà vu rouler ici, on "paquetait" à 95. Là, tu voyais le "foreman" venir dire: "ça va bien, on va "speeder" la machine". Deux heures après, la machine tombait en panne parce que ça devenait trop chaud. Ils n'avaient pas fait les ajustements sur la machine.»

«C'est comme si tu faisais cuire un gâteau à 350°, de renchérir Maurice. Il est beau ton gâteau à 350°. Si tu le montes à 400°, tu vas le brûler. C'est la même chose. C'est comme un genre de cuisson. Si la machine coupe 80 bouteilles à la minute, ça sert à rien de lui donner trois bouteilles de plus et que les bouteilles soient fendues.»

«Ils rentrent des nouvelles machines, on n'a pas le choix d'apprendre, d'ajouter Raymond. Ce n'est pas la même chose qu'avant.»

Gilles: «Avant, on comptait le "stock" par grosses. Aujourd'hui, avec l'ordinateur, c'est en palettes qu'on compte. Avant, on te demandait 50 grosses, douze fois cinquante ou 72 boîtes, ou une douzaine. Cane marche plus. C'est tout enregistré à l'ordinateur. Tu pitonnes ton numéro de palette, ton numéro de "trailer", ton numéro d'ordre, ton numéro de "punch", point final. Ça s'en va direct dans le système. On ne fait plus rien, c'est l'ordinateur qui décharge tout. Ce que je trou-

ve de valeur, au bout de la ligne, c'est que la nouvelle technologie, ça va mettre du monde dehors.»

Les changements
qu'entraîne la formation
dans la vie des participants

La démarche est encore trop récente pour en tirer un bilan en terme d'apprentissages académiques. Cependant, ce qui est déjà notable, c'est que cette expérience est en train, mine de rien, de transformer le vécu de ces travailleurs tant dans l'usine que dans leur entourage familial. Des liens enrichis se nouent. Écoutons-les encore une fois.

«On en parle dans l'usine qu'on vient ici, de dire Normand. Et si on vient ici, c'est sérieux, c'est pour apprendre.»

Gilles: «Les chiffres au tableau, ce n'est pas la même chose que ce que j'ai appris, c'est plus difficile aujourd'hui. Aujourd'hui c'est juste des calculatrices, t'as pu besoin de calculer, mais tu ne peux plus te le mettre en mémoire, tu le perds. Moi, je peux aligner facilement une colonne de 40 chiffres. Je vais te tasser les deux chiffres, je vais te calculer ça dans ma tête et je défie le meilleur que je vais avoir fini avant lui. C'est mon cousin qui m'a montré comment le faire. Peut-être qu'avec une calculatrice ça irait plus vite que moi! Mais je ne changerai pas ma manière de compter.

J'aimerais ça écrire plus, mais dans mon travail, t'as pas grand-chose à écrire. Aujourd'hui, on rentre tout sur les ordinateurs. Pour moi écrire, c'est

avec un crayon, pas avec un ordinateur. Venir ici me rappelle des souvenirs et ça fait un genre de recyclage. Ça m'aide beaucoup parce que ça me revient tout en mémoire. Mais pour que ça reste bien imprimé, ça prendrait plus de temps. Ce qui est arrivé au "plant" de travail pendant 34 ans, ça pourrait faire le plus beau roman; c'est pas possible tout ce qui s'est produit.»

Normand: «Mon fils est étudiant au cégep, il a 18 ans. Il aime m'expliquer et il est bon. Pour lui, les mathématiques que je fais, c'est un jeu d'enfant mais pas pour moi. À toutes les fois que je reviens, il vient voir ce que j'ai appris.»

Maurice: «Moi, c'est venu graduellement. Au troisième cours, ça a ouvert la machine. Ma femme est contente de ça... Ça m'est arrivé quelquefois de m'installer devant elle avec mes affaires.»

Raymond: «Il y a mon neveu qui travaille ici. Il est venu une journée et je lui montrais mes cahiers. On a essayé de faire des problèmes ensemble. Il trouvait les problèmes un peu compliqués mais il en venait à bout quand même.»

Gilles: «Quand j'ai rien à faire, je regarde mes cahiers, mes notes, je joue là-dedans. Ce que j'aimerais le plus, ce serait d'avoir encore un de mes enfants avec moi pour m'aider, mais ils sont tous les trois partis de la maison.»

Nouveau départ

Considérant toutes les difficultés qui conditionnent la vie

des travailleurs après plus de vingt ans de vie en usine, cette démarche de formation représente modestement une petite révolution dans leur vie. «Elle ne change pas le monde», mais elle crée un espace leur permettant, à petits pas, de repartir à neuf.

Pour le syndicat, cette démarche représente une façon renouvelée de réaliser son objectif, à savoir ramener les personnes au premier rang dans l'organisation de la production. Et déjà, d'autres effets se font sentir, puisqu'un programme de formation en vue de l'obtention des équivalences du secondaire 5, rejoignant plusieurs travailleuses et travailleurs, est en route.

1. Plusieurs informations figurant dans le présent article ont été recueillies par Hélène Hagan et Micheline Séguin, qui ont également mené les entrevues réalisées avec les participants et le président du syndicat. La rédaction finale a été réalisée par Marie-Claire Nadeau, du RESO, qui accompagne cette démarche de partenariat.

2. Il s'agit d'une structure temporaire proposée et financée par les gouvernements fédéral et provincial dans les cas d'entreprises en difficulté. Pour que ce comité soit mis en place, les deux parties, syndicale et patronale, doivent donner leur accord et assumer en partie son financement. Dans le cas de la Consumers, c'est la partie syndicale qui a fait la demande pour l'obtention du comité.

3. Les frais de réalisation de ce programme de formation sont assurés grâce à un financement conjoint d'Emploi et Immigration Canada (EIC) et de la Commission déformation professionnelle (CFP) par le biais du Fonds d'adaptation de la main-d'oeuvre (FAMO) dont une partie est allouée aux programmes de formation à développer dans le Sud-Ouest.