

Attitudes et réactions des travailleurs face à un licenciement éventuel : Cas d'une entreprise québécoise
Workers' Attitudes and Reactions Towards Technological Changes : A Case Study

Réjean Tardif et Laurent Bélanger

Volume 21, numéro 1, 1966

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/027648ar>
DOI : <https://doi.org/10.7202/027648ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)
1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Tardif, R. & Bélanger, L. (1966). Attitudes et réactions des travailleurs face à un licenciement éventuel : Cas d'une entreprise québécoise. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 21(1), 79–89. <https://doi.org/10.7202/027648ar>

Résumé de l'article

Des modifications brusques dans les structures de production posent des problèmes d'allocation et d'utilisation efficaces de la main-d'oeuvre. Cet article présente les résultats d'une recherche effectuée auprès de quelques travailleurs affectés par un licenciement possible. La recherche avait pour objectif de connaître et d'analyser les réactions et attitudes des travailleurs dans une telle circonstance.

Attitudes et réactions des travailleurs face à un licenciement éventuel : Cas d'une entreprise québécoise

Réjean Tardif
Laurent Bélanger

Des modifications brusques dans les structures de production posent des problèmes d'allocation et d'utilisation efficaces de la main-d'oeuvre. Cet article présente les résultats d'une recherche effectuée auprès de quelques travailleurs affectés par un licenciement possible. La recherche avait pour objectif de connaître et d'analyser les réactions et attitudes des travailleurs dans une telle circonstance.

Introduction

Au mois d'octobre 1964, une entreprise québécoise annonçait un vaste programme de modernisation des installations de production. Ce projet de rénovation des bâtisses et de l'équipement laissait entrevoir la possibilité d'un licenciement d'environ 170 travailleurs.

Pour faire face à cette éventualité, le Service consultatif de la main-d'oeuvre, par l'intermédiaire de M. Angelo Forte, et le Ministère provincial du Travail, par l'entremise de M. Robert Auclair, ont suggéré à la Compagnie et au Syndicat de se rencontrer et procéder à l'établissement d'une commission de recherche « en vue d'évaluer les effets (du programme) de modernisation sur l'emploi et d'établir les dispositions qui peuvent être prises pour éviter certaines mises-à-pied ou encore quelles adaptations sont requises en matière de main-d'oeuvre pour faire face aux conséquences d'une telle modernisation ».

TARDIF, RÉJEAN, B.Ps., L.Or., professeur au Département d'Orientation, Sciences de l'Éducation (Laval).

BELANGER, LAURENT, M.A. (Rel. Ind.) (Laval), études de doctorat en Administration du personnel et relations humaines (Michigan State University). Professeur au Département des relations industrielles (Laval).

Ces rencontres ont donné lieu à la signature d'un accord quadripartite entre la Compagnie, le Syndicat et les Gouvernements fédéral et provincial. Cet accord prévoyait la création d'un organisme qui, par la suite, prit le nom de « Commission de recherche sur les effets de la conversion industrielle à l'usine X. »

But de la Commission de recherche

La Commission de recherche a été formée dans le but d'étudier les mesures à prendre devant les trois possibilités suivantes:

- 1) la résorption complète de tous les travailleurs susceptibles d'être licenciés;
- 2) le licenciement de tous ces travailleurs;
- 3) leur résorption partielle.

La Commission qui a confié à d'autres chercheurs l'étude des mesures à prendre pour favoriser autant que possible la résorption de la main-d'oeuvre voulait aussi étudier les problèmes que poseraient le placement et la réadaptation de la main-d'oeuvre affectée par le programme de modernisation. C'est la tâche qui nous a été confiée.

Il ne sera question au cours de cet exposé que des travailleurs les plus particulièrement affectés par la conversion industrielle, c'est-à-dire les employés susceptibles d'être licenciés. La compagnie nous a fourni une liste de ces travailleurs avec les informations qu'elle possédait sur chacun d'eux. Cette liste comportait 122 noms d'employés ayant 11 ans ou moins d'ancienneté d'usine.

Les informations transmises par la compagnie au sujet des travailleurs n'étaient pas suffisantes, il va de soi, pour nous permettre de mener à bonne fin le travail préventif que nous nous proposons de faire. Comme il nous fallait évaluer avec le plus de précision possible les possibilités de placement et les besoins de réadaptation professionnelle de ces travailleurs de même que les problèmes auxquels on aurait à faire face advenant leur licenciement, nous avons décidé après arrangement avec la compagnie et le syndicat d'aller rencontrer chacun des employés susceptibles d'être licenciés.

Quelques renseignements sur ces employés

Avant de décrire la façon selon laquelle les entrevues ont été conduites, voici quelques renseignements sur les travailleurs que nous devons rencontrer.

Quatre-vingt-quatre pour cent étaient des gens mariés et quarante-trois pour cent des propriétaires. Les quelques chiffres qui suivent pouvaient déjà nous donner une idée de la gravité des problèmes auxquels on aurait à faire advenant un licenciement :

RÉPARTITION PROPORTIONNELLE DES TRAVAILLEURS
SUIVANT CERTAINES CARACTÉRISTIQUES

	<i>35 ans et plus</i>	<i>Moins qu'une 7e année de scol.</i>	<i>6 ans d'anc. et plus</i>
cél.-loc.	0%	18%	0%
cél.-prop.	non significatif (N = 3)		
mariés-loc.	20%	53%	51%
mariés-prop.	48%	85%	85%

Comme il fallait s'y attendre, les travailleurs mariés et particulièrement ceux parmi eux qui sont propriétaires semblent, étant donné leur situation, plus vulnérables face à un licenciement éventuel.

Approche et contenu de l'entrevue

La façon d'expliquer à chaque employé le but de notre rencontre posait un problème assez délicat. En effet, aucun licenciement n'avait été annoncé officiellement. Le bruit circulait dans l'usine depuis déjà assez longtemps qu'un licenciement était imminent, mais personne ne savait combien d'employés seraient licenciés et qui le serait. Face à cette situation, il fallait éviter que le fait d'être convoqué pour une entrevue soit interprété comme l'indice d'un licenciement.

Il s'agissait tout d'abord pour nous de placer l'employé dans une situation purement hypothétique. Nous lui demandions de répondre « comme si » effectivement il devait être licencié.

Nous avons structuré l'entrevue autour des huit points suivants :

- 1) Évaluation de la réaction de l'employé devant un licenciement éventuel. Dans quelle mesure serait-il affecté?
- 2) Scolarité de base et cours spéciaux de quelque nature qu'ils soient.
- 3) Historique de l'emploi depuis la sortie de l'école jusqu'au moment de l'entrevue.
- 4) Loisir. Il s'agissait d'explorer la possibilité de donner une signification professionnelle à l'occupation des loisirs.

- 5) Projets d'avenir de l'employé.
- 6) Appréciation de la mobilité géographique de l'employé.
- 7) Attitude de l'employé à l'endroit des cours de formation professionnelle.
- 8) Remarques particulières: âge des enfants, travail de l'épouse, situation financière, comportement en entrevue, etc.

Analyse de l'information recueillie en entrevue

Nous avons dépouillé les informations recueillies en entrevue selon les deux grandes catégories suivantes:

- I — Ceux qui se sentiraient peu affectés par un licenciement éventuel parce qu'ils ont des projets qui semblent réalisables. Cette catégorie comprend des employés qui, à notre avis, ne posent pas d'autre problème que celui de trouver un emploi qui leur convient.
- II — Ceux qui seraient affectés par un licenciement éventuel parce qu'ils devraient faire face à l'une ou l'autre ou plusieurs des difficultés suivantes:
 - 1) Pas d'expérience dans l'occupation projetée.
 - 2) Besoin de formation professionnelle.
 - 3) Besoin de formation académique de base (9e).
 - 4) Age: 40 ans et plus.
 - 5) L'employé n'a aucune idée quant à ce qu'il pourrait faire en dehors de son emploi actuel.
 - 6) Handicapé.

Voici comment les employés que nous avons interviewés se répartissent dans ces deux catégories:

Catégorie I (i.e. qui se sentiraient peu affectés par un licenciement éventuel):	28
Catégorie II (i.e. qui seraient affectés):	87

On a vu il y a un instant que dans la seconde catégorie, les travailleurs se différencient suivant les difficultés que leur causeraient un licenciement. Voici maintenant comment se regroupent les 87 travailleurs de cette catégorie selon la diversité des difficultés qui se présentent

à eux. En excluant trois cas individuels, nous avons pu isoler les six groupes suivants.

Le groupe A comprenant 5 travailleurs. — Ces travailleurs à cause de leur manque d'expérience dans l'occupation projetée présentent un problème de placement sérieux. En effet, nous constatons que la plupart des employeurs exigent un certain nombre d'années d'expérience de la part des candidats qui se présentent à eux. Dans ce contexte, il devient difficile pour ce groupe de trouver un emploi puisqu'il leur faut « acquérir de l'expérience quelque part ».

Le groupe B comprenant 16 travailleurs. — Ce groupe est caractérisé soit par un manque de formation professionnelle, soit par un besoin de parfaire leur formation professionnelle, soit enfin par un besoin de rafraîchir leurs connaissances dans un domaine donné. Ceci implique que des travailleurs intéressés par une même spécialité peuvent se présenter avec une préparation différente.

Le groupe C comprenant 31 travailleurs. — Ces employés réunissent les difficultés des groupes A et B, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas d'expérience dans l'occupation projetée et qu'ils ont besoin de formation professionnelle.

Le groupe D comprenant 4 travailleurs. — Ces employés ont une idée assez précise de ce qu'ils aimeraient faire, possèdent une certaine expérience. Cependant, ils ne sont pas en mesure de suivre des cours pour fin de réadaptation professionnelle et leur âge devient un sérieux handicap face à l'obtention de l'emploi qu'ils envisagent.

Le groupe E comprenant 17 travailleurs. — Ce groupe serait le plus affecté advenant un licenciement puisqu'il comprend des individus qui ne peuvent offrir d'autres services que ceux qu'ils rendent actuellement à la compagnie.

Le groupe F comprenant 9 travailleurs. — Ces individus présentent les caractéristiques des groupes D et E, c'est-à-dire qu'ils ont 40 ans et plus et qu'ils n'ont aucune idée quant à ce qu'ils pourraient faire en dehors de leur emploi actuel.

Le groupe G comprenant 2 travailleurs. — Des individus qui en plus d'une formation professionnelle auraient besoin d'une formation académique de base équivalent à une 9e année.

Besoins de formation professionnelle

Nous venons de le voir, bon nombre de travailleurs ont manifesté un besoin de réadaptation professionnelle. De fait, cinquante employés ont donné une réponse affirmative lorsqu'on leur a demandé s'ils étaient intéressés à suivre des cours et l'éventail de leurs intérêts couvre 26 spécialités.

Etant donné que les employés ont eu la possibilité d'exprimer librement leurs désirs, il n'est pas étonnant d'observer une aussi grande diversité d'options. Au premier abord, il semble prohibitif d'organiser sur place autant de cours pour si peu d'individus intéressés à chacune des spécialités. En effet, 24 de ces 26 spécialités ont été considérées par trois employés ou moins.

Cependant, la soudure et la mécanique d'automobile, choisies respectivement par neuf et sept employés, semblent présenter plus d'attrait. Si des cours devaient être organisés sur place, les cours préparant aux métiers de soudeur et de mécanicien d'automobile seraient les plus susceptibles d'être fréquentés.

Toutefois, il ne faudrait pas se baser uniquement sur ces informations pour décider de l'organisation d'un cours quelconque. Elles peuvent néanmoins nous fournir des indices sur le genre de cours qui correspondrait aux désirs des employés.

Il faut aussi souligner que les employés ne se présentent pas tous avec une formation antérieure égale. Certains auraient besoin d'une initiation, d'autres d'un perfectionnement ou d'un rafraîchissement de leurs connaissances.

Mobilité géographique des travailleurs

Au cours des entrevues, nous avons demandé aux employés s'ils étaient prêts à quitter leur localité advenant un licenciement. Nous avons attaché une importance particulière à ce sujet puisqu'il est généralement admis qu'un haut degré de mobilité géographique facilite l'adaptation aux changements technologiques.

Voici quelques chiffres. Environ 50% (i.e. une soixantaine) des employés seraient prêts à déménager n'importe où à condition cependant d'obtenir un emploi comparable ou supérieur à celui qu'ils détiennent.

ment actuellement. Ceci constitue un des principaux facteurs qui conditionnent la mobilité de ce groupe de travailleurs.

Pour la même raison, trouver un emploi comparable ou supérieur, seize (16) employés seraient prêts à se déplacer à l'intérieur d'un rayon de 100 milles. Trois (3) seraient disposés à voyager matin et soir dans un rayon de 15 milles.

Par contre, d'autres travailleurs déménageraient seulement s'ils étaient forcés de le faire. Devant l'impossibilité de subsister avec les prestations d'assurance-chômage et ses suppléments, ils songeraient alors à laisser leur localité pour trouver ailleurs quelque chose qui serait « mieux que rien ». Vingt et un (21) employés sur un total de cent quinze (115) sont dans cette situation.

Un autre groupe de dix-huit (18) employés nous ont avoué qu'ils se refuseraient carrément à déménager. Ces travailleurs ne peuvent se résigner à quitter leur localité.

Enfin, un employé est indécis et deux autres croient que le problème ne se pose pas dans leur cas: ils ont des projets dont la réalisation leur permettrait de demeurer dans leur localité ou dans les environs.

D'autres facteurs viennent s'ajouter à ceux que nous venons de mentionner. Avant de procéder aux entrevues, nous avons fait l'hypothèse que les mariés-propriétaires seraient moins mobiles que les mariés-locataires et les célibataires-locataires. Les informations recueillies semblent supporter cette hypothèse.

En effet, treize (13) célibataires-locataires sur un total de seize (81.2%) seraient prêts à aller n'importe où à condition d'obtenir un emploi comparable ou meilleur; parmi les mariés-locataires, trente sur quarante-neuf (61.2%) agiraient de la même façon et parmi les mariés-propriétaires, seulement dix sur quarante-sept (21.3%).

Il faut aussi souligner que 55.3% des travailleurs mariés et propriétaires déménageraient s'ils étaient forcés ou ne déménageraient pas du tout alors que 18.4% ont exprimé la même attitude parmi ceux qui sont mariés et locataires.

Il faut bien se garder d'interpréter ces données en dehors de leur contexte. Les travailleurs auraient probablement exprimé des attitudes

différentes dans une véritable situation de licenciement. Par exemple, faute d'obtenir un emploi de rechange comparable ou plus avantageux, nous aurions probablement obtenu un degré de mobilité inférieur à celui qu'on a observé chez les travailleurs qui entrent dans la première catégorie.

Cet énoncé n'est pas dépourvu de fondement. En effet, au cours des entrevues nous avons constaté un certain degré d'immobilisme chez les jeunes employés possédant une formation professionnelle et théorique assez poussée. Plusieurs parmi ces jeunes préfèrent conserver un emploi de manoeuvre à la compagnie à un taux de \$2.05 ou plus de l'heure au lieu de chercher ailleurs un emploi qui leur permettrait de prendre de l'expérience ou d'appliquer des connaissances théoriques acquises. D'après eux, ils obtiendraient comme apprentis un taux nettement inférieur à celui que reçoit le manoeuvre à la compagnie. Ce n'est pas là la seule raison qui explique leur immobilisme. Une deuxième réside dans l'espoir qu'ont ces jeunes d'accéder un jour ou l'autre aux tâches qu'ils aimeraient accomplir, c'est-à-dire, où ils pourraient utiliser leurs connaissances.

Limitations de la recherche

D'abord, nous tenons à rappeler que les entrevues ont été conduites dans une situation tout à fait hypothétique. Il va de soi que les informations recueillies ne doivent être interprétées qu'en fonction de ce contexte. Le fait suivant illustre bien la situation telle que perçue par un employé. A la question posée par l'interviewer: « Qu'est-ce que vous feriez advenant un licenciement dans votre cas? » cet employé a répondu: « Monsieur, le licenciement, c'est un peu comme la mort. On pense toujours que c'est pour les autres et non pour soi ».

Cette réaction que nous avons remarquée chez plusieurs employés donne un indice du caractère évasif des réponses que nous avons obtenues. De ceci découle la difficulté d'analyser les intérêts de ces employés à l'endroit des cours qu'ils aimeraient prendre. De plus, dans bien des cas, il est arrivé que des employés ont exprimé plusieurs préférences quant aux emplois qu'ils aimeraient obtenir ou à l'endroit des cours qu'ils aimeraient suivre. Lorsque nous avons fait la répartition des travailleurs dans les catégories utilisées pour l'analyse, nous avons dû forcément nous baser sur un des projets formulés par l'employé. Nous avons choisi celui qui nous apparaissait le plus probable compte tenu de l'ensemble du dossier.

Il ne faudrait pas oublier que l'annonce officielle d'un licenciement placerait les travailleurs que nous avons rencontrés en entrevue dans un tout autre contexte psychologique. Par exemple, celui qui nous a paru intéressé à suivre des cours serait peut-être le premier à accepter un emploi temporaire et rémunérateur plutôt que de se qualifier pour un emploi stable. C'est pourquoi les résultats de notre analyse ne sont valables que dans le contexte que nous venons de décrire.

Une autre limitation de notre recherche réside dans l'utilisation des catégories qui nous ont permis d'analyser les possibilités de placement des travailleurs. En effet, ces catégories conduisent à une représentation fort schématique des possibilités de placement. Elles laissent de côté des particularités significatives. Après une lecture attentive des notes recueillies, nous avons constaté que chaque cas était unique et qu'il méritait d'être considéré comme tel.

WORKERS' ATTITUDES AND REACTIONS TOWARD TECHNOLOGICAL CHANGES: A CASE STUDY

INTRODUCTION

In October 1964, a business enterprise operating in Quebec announced an important modernization program which could affect 170 workers.

A Manpower Assessment Agreement was signed by the Manpower Consultative Service, the Quebec Government, the Company and the Union. The signing of this agreement gave birth to a Research Commission whose mission was to carry out studies of the impact of changing manpower requirements on individual workers and the development of ways and means of making the necessary adjustments with the greatest possible regards for the human factor involved.

Our task was to delve into the problems created by the placement and requalification of the workers affected by the re-equipment project.

THE INTERVIEW PHASE

For this purpose, we have interviewed 122 workers, those who were supposed to be laid off. At the time of the interview, nobody knew who was going to be laid off and the fact of being invited to meet the interviewers was not supposed to be constructed as a sign of a possible displacement. That is why we ask hypothetical questions bearing on the following issues:

- 1—Evaluation of employee's reaction toward a possible layoff;
- 2—Basic education and special courses;

- 3—Occupational history ;
- 4—Leisure ;
- 5—Employee's future projects ;
- 6—Geographic mobility ;
- 7—Attitudes toward retraining courses ;
- 8—Particular remarks : age of children, wives' work, financial situation, behavior in the course of the interview, etc.

INTERPRETING THE DATA

We could classify the workers interviewed into two broad categories :

- I—Those who could not be very much upset by a possible layoff because they had made up their minds and they had projects which seem realizable in a near future. In our opinion, these people have to face the only problem of finding a job in line with their qualifications.
- II—Those who would be affected by a possible layoff because they would have to face one or more of the following difficulties :
 - 1—No experience for the job they envisioned ;
 - 2—A need of formal training ;
 - 3—A need of basic education ;
 - 4—Age : 40 and over ;
 - 5—No idea about the job that can be held besides the one actually held ;
 - 6—Handicap.

According to those broad categories, 115 cases were analysed. 28 workers fell into the first category and 87 had to face one or more of those difficulties listed in the second category.

ATTITUDES TOWARD RETRAINING

Out of those 87 employees, we observed that about 50 need retraining and can embark on a program. As a matter of fact, 50 employees gave an affirmative answer when they were asked whether they were interested or not in attending courses.

Since we left everybody free to express his interest in one or more branches, we were not surprised to discover that those workers (50) were interested in 26 different specialities. Both branches, welding and mechanics, have attracted nine and seven employees respectively.

REACTIONS TO GEOGRAPHIC MOBILITY

It stands to reason that a high degree of potential mobility facilitates adjustment to technological changes.

One important factor of mobility is the possibility of getting job which presents better or comparable working conditions to the one actually held. Half of the

employees would be ready to move anywhere if this possibility turns out to be a reality. For the same reason, 16 workers would be ready to move within a radius of 100 miles. However, 21 employees would move only if they are forced to do so and 18 would not move at all. We also found that people who were married and owners were less mobile than those who were not.

LIMITS OF THIS RESEARCH

We would like to recall that the interviews have been conducted in an hypothetical situation. The data must be construed in this context. This explains the evasive character of the answers obtained. The official announcement of a real layoff would have put the interviewees in a different context. The answers would have been different.

LES NOUVELLES CLASSES MOYENNES

numéro spécial

de

Chronique sociale de France

cahier 5-6, 31 octobre 1965

Sommaire : Charles MACIO, Les classes moyennes dans la nation française ; Joseph FOLIET, Du petit épicier de Montrouge au technicien de Billancourt ; Charles DAILLE, Les attitudes des classes moyennes devant la vie ; Pierre CHERMETANT, Les classes moyennes devant le syndicalisme ; Michel BRANCIARD, Les cadres et la solidarité salariale ; Roger MILLOT, L'organisation des classes moyennes ; André CHAZALETTE, Les cadres, classe moyenne ou aspect nouveau de la classe ouvrière ; Jean GUICHARD, Idéologie et messianisme des classes moyennes ; Témoignage de militants, L'Eglise et les classes moyennes ; Joseph FOLLINET, Est-ce la fin de la contre-réforme ; Chronique des livres.

Chronique sociale de France, 6 parutions par an. Abonnement: France: 20 frs; Etranger: 22.50. Ce numéro: 6 frs. Periodica, Inc., 5090, avenue Papineau, Montréal 34.