

## Fermeture d'usine et prévention : ce mariage est-il possible? Factory closure and prevention : an impossible marriage?

Roger Clark

Volume 12, Number 2, November 1987

Chômage et santé mentale (1) et Histoire et politiques (2)

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/030403ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/030403ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Revue Santé mentale au Québec

ISSN

0383-6320 (print)

1708-3923 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Clark, R. (1987). Fermeture d'usine et prévention : ce mariage est-il possible? *Santé mentale au Québec*, 12(2), 100–105. <https://doi.org/10.7202/030403ar>

Article abstract

A plant located in an urban setting closes its operations: the impact of such an event weighs heavily on the health of those who were laid off as well as family and friends. Even though relevant literature underscores the value and potential benefits of preventive measures, few examples of actual prevention are available. Is prevention possible in such a context? What are the obstacles? The author reports on concrete experience whereby an attempt was made to set up a prevention program to deal with a plant closing. Outlined are the conditions that limit and promote such an undertaking. In addition, a survey among a sampling of laid-off workers was conducted seven months after the plant closed and focuses on quality of life.

## Fermeture d'usine et prévention: ce mariage est-il possible?

Roger Clark\*

**Une fermeture d'usine dans un milieu urbain: l'impact d'un tel événement sur la santé des personnes mises à pied et sur leur entourage risque d'être lourd. Même si la littérature souligne l'intérêt et les bénéfices potentiels d'une intervention préventive, peu d'exemples d'intervention sont disponibles. Est-il possible d'intervenir dans ce contexte? Quels sont les obstacles? Nous rapportons ici une expérience concrète où nous avons tenté d'implanter un programme de prévention dans ce cadre précis. Nous dégageons les conditions qui limitent ou favorisent la réalisation d'un tel projet. Nous rapportons également les résultats d'un sondage réalisé auprès d'un échantillon de travailleurs de cette usine, sept mois après sa fermeture, et portant sur leur qualité de vie.**

### LE CONTEXTE

Fin Novembre 84, dans un quartier de l'est de Montréal, une usine du secteur alimentaire annonce la fermeture de ses portes pour le mois de mars 85. Cette fermeture survient dans un quartier déjà durement touché par des conditions socio-économiques défavorables. Ce quartier compte environ 11% d'assistés sociaux et plus de 15% de chômage selon les statistiques officielles. Le tiers de la population vit sous le seuil de la pauvreté. La démonstration de l'impact des facteurs socio-économiques sur la santé (physique et mentale) n'est plus à faire pour les intervenants du CLSC.

En tant que CLSC, nous savions ne pas pouvoir procurer de l'emploi à ces gens, même si nous pensions que ce serait là la meilleure forme de prévention. N'ayant pas ce pouvoir, pouvions-nous tout de même intervenir de façon utile auprès d'eux? Dans d'autres contextes, dans des situations de stress appréhendés, nous savions que des interventions de «stress inoculation» ou des sessions d'apprentissage à des techniques et moyens d'auto-contrôle avaient pu améliorer sensiblement l'adaptation des individus à de tels événements. Une longue expérience personnelle dans le champ de la gestion du stress m'avait convaincu de la même chose. Nous

avons donc décidé, en association avec le YMCA, de tenter une intervention dans ce contexte de fermeture d'usine. Plutôt que s'assister passifs aux événements, nous avons choisi de tenter de prévenir les conséquences néfastes de cette fermeture sur la santé physique et mentale des individus visés.

### LE PROFIL DES TRAVAILLEURS

Environ deux cents personnes travaillent encore à cette usine au moment de l'annonce de la fermeture, alors que la liste du syndicat comptait trois cent soixante-deux employés six mois auparavant. On y dénombre autant de femmes que d'hommes. La moyenne d'âge de la liste syndicale est de quarante-et-un ans. Cette moyenne doit être légèrement plus élevée pour les deux cents personnes qui restent. La plupart travaillent chez ce même employeur depuis plus de 15 ans. Pour beaucoup, ce fut le seul emploi occupé au cours de leur vie. Cent vingt-six d'entre eux sont des cols bleus avec une scolarité très faible. Les autres sont des gens de métier ou des employés de bureau. Les hommes sont généralement mariés, chefs de famille et, pour la majorité, leur conjointe ne travaille pas. Les femmes vivent généralement seules (veuves ou séparées) et ont la charge d'enfants; pour moins de 20% il s'agit d'un deuxième salaire.

\* L'auteur est médecin au C.L.S.C. La Vallée des Patriotes.

## LES EFFETS ANTICIPÉS

Le profil de ces travailleurs nous laissait croire à la probabilité que cette fermeture aurait un impact négatif important sur la santé. Cette conviction se voyait renforcée par les données de la littérature soulignant que les fermetures d'usines en milieu urbain causent plus de colère, de ressentiment et d'anomie, qu'en milieu rural (Cobb et Kasl, 1977). Les cols bleus sont plus durement touchés par les effets négatifs du chômage (Liem, 1981). L'âge moyen élevé et le manque de formation rendaient plus difficile la tâche de se relocaliser sur le marché du travail. À tout le moins, ceux-ci risquaient fort de faire face à un chômage prolongé avec son cortège d'effets néfastes plus marqués, tels une attitude défensive et une tendance accentuée à l'autocritique, une augmentation des plaintes somatiques et des traits de paranoïa, une baisse du fonctionnement familial, une recrudescence des traits dépressifs et des symptômes psychiatriques et éventuellement, une augmentation du nombre de divorces, de maladies sévères ou de suicides (Liem, 1981).

Nous croyions que ces éventuelles conséquences négatives au plan du fonctionnement social et de la santé ne pouvaient être tellement atténuées, même si cette fermeture s'effectuait d'une façon «civilisée». Une période assez longue pour s'y préparer et des primes de séparation de l'ordre de six à seize mille dollars ajoutées aux primes d'assurance chômage semblaient, bien sûr, assurer un niveau acceptable de protection économique pour la première année. C'est à long terme que l'impact négatif de la perte d'emploi sur la capacité à trouver des sources de gratification (Kelvin, 1981) nous semblait entraîner un poids lourd de conséquences.

Ce tableau nous indiquait l'intérêt immense d'une intervention préventive afin de mieux instruire ces personnes à faire face aux stress multiples qu'elles auraient à affronter: changement de rôle, perte de la structure habituelle des journées, perte d'un réseau d'amis et de connaissances, perte de revenus, recherche d'emploi et frustrations qui l'accompagnent, réajustement à un nouvel emploi avec, souvent, des conditions plus difficiles, adaptation à une retraite prématurée ou à un chômage prolongé.

## LE MODÈLE D'INTERVENTION

Pour construire notre intervention, peu de modèles étaient disponibles et, au Québec, nous n'avons pu retracer aucune intervention dont nous aurions pu nous inspirer. Pour enrichir notre expérience dans divers programmes de prévention, en organisation communautaire et en gestion du stress, nous sommes servi des modèles proposés par Catalano-Dooley (1981) et Fortin (1984). Notre modèle était centré autour des éléments suivants: transmettre de l'information sur les réactions normales dans une situation de perte importante et les meilleures stratégies pour y faire face, informer quant aux services offerts par nous, par d'autres organismes gouvernementaux ou par des associations bénévoles. Par des rencontres de petits groupes, nous souhaitions favoriser l'expression des sentiments négatifs dans un entourage supportant et compréhensif, augmenter l'estime de soi en resituant la responsabilité, informer des étapes et du processus normal de réadaptation lors d'un stress majeur, aider à articuler un éventail de choix et stimuler l'entraide.

En pratique, nous proposons une rencontre de deux heures pour tous les travailleurs, en petits groupes de quinze personnes, pendant les heures normales de travail. Nous ne pensions pas pouvoir obtenir davantage de la part de l'employeur. Au cours de cette rencontre, nous nous proposons d'aborder davantage les dimensions émotives, en explorant les sentiments éveillés par cette fermeture et son impact sur l'estime de soi. Cette exploration devait se faire en utilisant des techniques d'animation de groupe. Au cours de cette rencontre, nous avons prévu donner une information minimale sur les stratégies susceptibles d'aider à affronter un stress majeur.

Notre plan d'intervention prévoyait également une série de quatre rencontres, offertes aux personnes intéressées et se tenant en dehors des heures de travail. Les thèmes de ces rencontres étaient les mêmes, soit: l'estime de soi, les stratégies face au stress, formuler un éventail de choix face à l'avenir, l'importance du support social. Nous voulions qu'à travers l'animation de groupe, les participants développent leurs réflexions et fassent l'acquisition d'outils pratiques pour affronter l'avenir.

## LE DÉROULEMENT DE L'INTERVENTION

### Les éléments favorables

Notre modèle élaboré, il nous restait à susciter suffisamment d'intérêt chez les travailleurs et les patrons pour que notre projet devienne réalisable. Dans le contexte local, nous croyions cela possible. Le syndicat, quoique sans gaieté de coeur, acceptait cette fermeture et négociait les conditions. Nous avons un délai de quatre mois pour préparer et réaliser l'intervention. Nos premiers contacts avec les syndicats et quelques travailleurs et ex-travailleurs de l'usine nous laissaient croire à un intérêt certain. La première rencontre avec l'administration locale nous laissait entendre qu'un accord était très possible.

### Les obstacles

Certaines difficultés sont vite apparues. Nous entrons, par la porte arrière, dans un scénario soigneusement monté par une multinationale qui, dans un processus de rationalisation budgétaire, fermait cette usine non rentable pour transférer la production ailleurs au pays. Le siège social de cette multinationale était situé loin de nous, à Toronto. Les communications n'en étaient pas simplifiées. De plus, cette compagnie avait le net sentiment de bien s'acquitter de ses obligations sociales en consentant des primes de séparation importantes, en engageant des firmes privées pour tenir des séminaires sur la gestion financière, sur l'art de rédiger un curriculum vitae et sur les techniques pour bien paraître lors d'une entrevue de sélection pour un emploi. Si certains éléments peuvent nous paraître un peu ésotérique, sachant qu'ils s'adressent à un col bleu qui, durant 25 ans, a empaqueté des biscuits sur une chaîne de production, ce programme peut sembler alléchant à un cadre de compagnie, somme toute peu conscient de la réalité que ces ouvriers auraient à affronter!

Dans ce contexte, existe également le risque de devenir, malgré soi, l'enjeu d'une entente syndicale-patronale. L'idée étant apparue bonne aux travailleurs, ils en ont fait l'objet d'une revendication syndicale. Le jeu de la négociation a fait

que notre projet est devenu, malgré nous, un avantage parmi d'autres que la partie patronale consentirait ou non à donner aux travailleurs. Ce jeu étant en général assez long, et sujet à de nombreuses tractations, nous avons bien failli ne pas pouvoir intervenir du tout. Ce n'est qu'en se démarquant nettement du syndicat, que nous avons pu obtenir un accord de principe de la maison mère, au prix de la froide neutralité du syndicat par la suite. Cet accord de principe n'est survenu que très tardivement, à moins de trois semaines de la fermeture, et après un premier refus adressé au syndicat. Ce délai très court, associé à l'impossibilité, pour l'administration locale, de dégager du temps de travail pour permettre aux travailleurs d'assister à des rencontres de petits groupes, ont limité grandement notre intervention.

### Ce qui a pu être réalisé

Nous avons dû nous contenter de transmettre notre information sur les meilleures stratégies d'adaptation sous forme de dépliants et d'affiches. Pour rencontrer les travailleurs nous avons dû nous installer à la cafétéria de l'usine pendant une semaine et profiter des pauses café et de l'heure des repas pour discuter informellement avec eux. Ce cadre d'intervention ne nous a évidemment pas permis d'évaluer, même sommairement l'impact que nous avons pu avoir, s'il en est un.

À cause du trop court délai, nous avons proposé aux travailleurs de participer à des ateliers après la fermeture l'usine. Quelques rares personnes se sont dites intéressées à participer à une telle activité: on ne voulait plus entendre parler de cette fermeture et, en plus, on partait en vacances!

## LA SUITE

Malgré le peu de place laissée à l'intervention, plus de 120 travailleurs nous ont laissé leurs noms et adresses afin que nous puissions leur faire parvenir un bottin de ressources que nous n'avions pu préparer à temps, toujours à cause des délais. Nous les avons également informés que nous les relancerions, dans les mois qui suivraient, pour vérifier s'ils se seraient trouvé de l'emploi et comment ils s'ajusteraient à leur situation.

## La méthode

Sept mois après cette fermeture, nous avons procédé à un sondage téléphonique auprès d'un échantillon de soixante et onze travailleurs de cette usine, à partir de la liste de cent vingt noms qui nous avaient été laissés volontairement. Cinquante-neuf personnes ont complété ce questionnaire, soit un taux de répondants de 83%. Ce questionnaire visait à amasser des données sur l'histoire de l'emploi depuis la fermeture et à l'informer de la qualité de vie actuelle de ces personnes. Pour bâtir ce questionnaire nous nous sommes servis de questionnaires déjà validés, telle l'échelle de Bradburn (1969) et de divers éléments tirés des questionnaires sur la qualité de vie de Andrew et Withney (1976). Les dimensions que nous avons explorées sont les suivantes: l'histoire de l'emploi depuis la fermeture, divers indices de stress comportemental (tabac, alcool, insomnie, dépression), la satisfaction face à diverses facettes de leur vie et également de façon globale, leur degré de préoccupation, la présence de symptômes somatiques, la stabilité du réseau social, l'isolement, le niveau d'intimité avec le conjoint et les amis, la création de nouveaux liens d'amitié.

## Les résultats du sondage

Les données recueillies ont été traitées statistiquement à l'aide du programme SPSS. Diverses analyses ont été effectuées: croisement de variables, test T, régression multiple. Nous ne vous transmettons ici que les principales conclusions. Au niveau des caractéristiques d'âge et de sexe, notre échantillon ne se différencie guère de la population de référence. La moyenne d'âge était de quarante cinq ans et nous avions une répartition de 50% hommes/femmes.

D'abord au niveau de l'emploi, seulement 17% des gens occupaient un emploi au moment du sondage, dont 60% à temps partiel seulement. Pour 70% de ceux qui s'étaient retrouvés un emploi leur revenu était plus bas que précédemment et 60% qualifiaient leurs conditions de travail de moins bonnes qu'auparavant; 70% considéraient que leur adaptation avait été ou très difficile (20%), ou difficile. La stabilité à un même emploi semblait également affectée, puisque 30% avaient occupé plus

d'un emploi depuis la fermeture. Un individu en était même à son quatrième emploi.

L'analyse des données révélait qu'hommes et femmes différaient sensiblement dans leurs réactions ou leurs mécanismes d'adaptation. Les hommes avaient tendance à être plus isolés socialement. Mariés dans un pourcentage plus élevé (87%), ils avaient tendance à resserrer davantage les liens avec leur conjointe suite à la fermeture. Ils étaient également plus préoccupés que les femmes et possiblement que ce niveau plus élevé de préoccupation tenait en partie au fait que seulement 40% avaient une sécurité de revenu à la maison comparativement à 70% pour les femmes. Les femmes, peut-être pour cette raison, étaient plus satisfaites. Même si elles vivaient seules dans une proportion de 50%, elles étaient moins isolées et avaient plus tendance à garder les mêmes amis.

Le fait d'avoir retrouvé un emploi, même s'il est moins stable, moins rémunérateur et offre des conditions moins intéressantes qu'auparavant, semble exercer un impact positif. En effet ceux qui occupaient un emploi semblaient plus satisfaits que leurs contreparties, et les sans emploi manifestaient plus de signes de stress comportemental même s'ils ne présentaient pas plus de symptômes somatiques. Est-ce une conséquence ou une cause? Les gens qui se sont trouvés un nouvel emploi, ont changé d'amis plus que les autres.

## DISCUSSION

Si à priori et en théorie, une intervention de type préventif semble avoir des fondements suffisants pour être tentée, cette intervention, toute séduisante qu'elle soit, doit d'abord surmonter des obstacles très concrets avant de faire la preuve de sa pertinence. Ces obstacles ont, toute fin utile, empêché l'implantation efficace de notre projet d'intervention et, par le fait même, toute chance de pouvoir en évaluer l'impact, ne serait-ce que sur une base intuitive.

### Les résistances patronales

Globalement nous avons constaté qu'une entreprise n'aime pas faire la comptabilité de la santé dans les livres comptables d'une fermeture. On aime mieux cultiver une vision indûment optimiste, du genre:

«la plupart devraient se retrouver un emploi et, en plus, nous leur donnons des moyens pour le faire: séminaire sur le curriculum vitae, les techniques d'entrevue. S'ils n'y arrivent pas, c'est qu'ils ne veulent pas vraiment!..» Même si on admet que certains seront durement touchés on reste convaincu que cela tient surtout à des caractéristiques de faiblesse propre à l'individu. Ce sont ces quelques exceptions qu'on est bien prêt à nous référer pour que nous les traitions. Il ne faut pas trop parler des difficultés éventuelles, ça risque trop de les démobiliser dans les efforts qu'ils devront faire pour se retrouver du travail. Comme si cacher les problèmes allait être suffisant pour les exorciser.

### **Les résistances syndicales**

La partie syndicale n'est pas exempte de résistance non plus. Elle ne peut abandonner facilement l'idée que tout ce que les travailleurs obtiennent doit venir exclusivement de leurs efforts, si bien qu'on préfère rester indifférent si cela provient d'ailleurs. Jusqu'à la fin, même si la guerre est perdue, on doit faire preuve de sa force, de son droit exclusif de représentation des intérêts des travailleurs. Cette position amène toute proposition venant de l'extérieur à devoir se soumettre aux aléas du jeu de la négociation syndicale-patronale.

### **Les résistances individuelles**

Chez les travailleurs pris individuellement, il y a aussi des résistances à vaincre. Pour vendre l'idée qu'il faut prévenir il faut d'abord convaincre qu'il y a un risque suffisant, justifiant les efforts de prévention. Comme le phénomène de négation est très largement présent dans un tel contexte et est, d'une certaine façon, partie d'un processus normal de réaction à un tel événement, beaucoup considèrent qu'il n'est pas nécessaire de s'y préparer. Pourquoi parler des difficultés? Ça ne fait qu'augmenter le malaise ressenti. A-t-on besoin de se préparer à aller en vacances? Après quelques mois de vacances, il sera toujours temps de se préoccuper. À travers les taquineries de certains, il était facile de percevoir que nous passions, pour quelques-uns du moins, comme des augures maléfiques qui, à force de parler de difficultés possibles, finissent par les provoquer. C'est ainsi que nous étions perçus, bien

que nous parlions toujours en terme positifs, que nous ayons été conscients de ces difficultés bien avant le début de notre intervention et que nous ayons pris soin de bien nous y préparer.

### **Les autres difficultés**

Une autre difficulté que nous avons rencontrée de façon moins évidente mais tout de même palpable, tient aux institutions que nous représentions: un YMCA et un CLSC. Un YMCA est plus associé au monde récréatif qu'à celui de la santé. Pour sa part, un CLSC n'a pas encore une image de marque aussi prestigieuse qu'un centre de recherches ou un centre hospitalier. On l'associe facilement à une institution qui s'occupe exclusivement d'assistés sociaux. Quant à la notion d'organisation communautaire, elle éveille souvent la suspicion d'agitation sociale ou, à tout le moins, l'idée d'une certaine marginalité par rapport aux institutions sociales de plus vieille souche. Nous avons eu la conviction que la crédibilité que nous avions tenait davantage au prestige associé à mon titre de médecin qu'à quoi que ce soit d'autre. Cette entreprise accordait manifestement plus de crédibilité à une autre entreprise du secteur privé (la firme qu'elle a engagée pour donner des séminaires) qu'à un CLSC qui lui proposait des services gratuits.

### **CONCLUSION**

L'expérience que nous avons vécue nous laisse convaincus de la pertinence de notre projet. Nous croyons les effets d'une mise à pied suffisamment négatifs pour qu'il vaille la peine de s'y préparer, afin d'être mieux outillé pour faire face aux nombreux stress qui surviendront. Les résultats du suivi téléphonique viennent confirmer cela. Nos prédictions qu'un grand nombre feraient face à un chômage prolongé se sont avérées vraies. Ceux qui se retrouvent du travail demeurent perdants, même s'ils semblent subir moins de conséquences négatives que les autres. Leur emploi est moins rémunérateur pour la majorité, les conditions de travail sont moins bonnes et ils ont moins de sécurité d'emploi. Pour les autres, même dans des conditions de sécurité économique adéquates pour la première année, à sept mois seulement après la fermeture, ils présentent déjà des signes de difficulté d'a-

daptation. Ils manifestent plus de signes de stress comportemental et sont moins satisfaits que ceux qui se sont retrouvé du travail.

Nous avons appris par ailleurs, que pour qu'une intervention de cette nature ait des chances de se réaliser, il faut d'abord qu'elle se fasse le plus tôt possible après l'annonce de la mise à pied. Trop près de l'échéance ou après la mise à pied, elle risque d'être moins bien acceptée par les travailleurs. D'autre part, le contexte d'une fermeture ne laisse pas beaucoup de temps pour convaincre, négocier, arriver à un accord et implanter l'intervention. En fait, le temps est à peine suffisant pour réaliser l'intervention, dans les meilleurs cas. Faudrait-il alors, à titre expérimental et afin d'en documenter l'efficacité, confier le mandat de réaliser un tel projet à un organisme ayant un statut légal dans un tel contexte (comme le Centre Travail Québec). Ce centre pourrait faire appel à des professionnels qualifiés pour réaliser ce projet. Si les résultats d'une telle recherche confirmaient l'efficacité de telles procédures, on pourrait en généraliser l'usage.

Finalement il nous apparaît évident qu'il y a un sérieux travail d'éducation et d'information à faire auprès des entreprises et des syndicats pour arriver à faire accepter de telles idées. Le sens de la responsabilité sociale chez les employeurs se limite trop souvent, dans les meilleurs cas, à l'impact économique immédiat de leurs gestes. Le syndicat est trop préoccupé à préserver le peu de pouvoir qu'il lui reste. L'impact social et l'impact sur la santé des individus sont tout à fait ignorés et laissés pour compte. Nous croyons qu'il est grand temps de tra-

vailer à abolir les cloisons entre le monde économique, le secteur des affaires sociales et celui de la santé.

#### RÉFÉRENCES

- ANDREWS, F.M. WITHNEY, S.B., 1976, *Social Indicators of Well-Being: American Perceptions of Life Quality*, N.Y., Plenum Press.
- BRADBURN, N.M., 1969, *The Structure of Psychological Well-Being*, Chicago, Adline Pub.Co.
- CATALINO, R., DOOLEY, D., 1981, The Behavioral Cost of Economic Instability, in *Public Policies for Distressed Communities*, Redburn/Buss.
- COBB, S., KASL, S., 1977, *Terminations: The Consequences of Job Loss*, Washington, GPO, U.S. National Institute for Occupational Safety and Health.
- FORTIN, D., 1984, Le vécu émotif du chômage: le processus et les facteurs médiateurs, *Santé Mentale au Canada*, 32, no. 3, 7-10.
- KELVIN, P., 1981, Work as a source of identity: the implication of unemployment, *British Journal of Guidance and Counselling*, 9, no. 1.
- LIEM, R., 1981, Unemployment and mental health: implication for human service policy, in *Public Policies for Distressed Communities*, Redburn/Buss, ed.

#### SUMMARY

A plant located in an urban setting closes its operations: the impact of such an event weighs heavily on the health of those who were laid off as well as family and friends. Even though relevant literature underscores the value and potential benefits of preventive measures, few examples of actual prevention are available. Is prevention possible in such a context? What are the obstacles? The author reports on concrete experience whereby an attempt was made to set up a prevention program to deal with a plant closing. Outlined are the conditions that limit and promote such an undertaking. In addition, a survey among a sampling of laid-off workers was conducted seven months after the plant closed and focuses on quality of life.