

Jacques Grand'Maison

Sociologue, Université de Montréal

(1980)

Le roc et la source

Entretiens avec Gilbert Tarrab

Un document produit en version numérique par Gemma Paquet, bénévole,
Professeure retraitée du Cégep de Chicoutimi
Courriel: mgpaquet@videotron.ca

Dans le cadre de la collection: "Les classiques des sciences sociales"
Site web: http://www.uqac.ca/Classiques_des_sciences_sociales/
Une bibliothèque fondée et dirigée par Jean-Marie Tremblay, sociologue

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque
Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi
Site web: <http://bibliotheque.uqac.ca/>

Cette édition électronique a été réalisée Gemma Paquet, bénévole, professeure de soins infirmiers retraitée de l'enseignement au Cégep de Chicoutimi
Courriel: mgpaquet@videotron.ca

à partir du livre de :

Jacques Grand'Maison, **Le roc et la source. Entretiens avec Gilbert Tarrab**. Montréal : Les Éditions Nouvelle Optique, 1980, 179 pp.

M. Jacques Grand'Maison (1931 -) est sociologue (retraité de l'enseignement) de l'Université de Montréal.

[Autorisation formelle réitérée le 6 mars 2004 au téléphone par M. Jacques Grand'Maison et confirmée par écrit le 15 mars 2004 de diffuser la totalité de ses œuvres : articles et livres]



Courriel : jgrandmaison@hotmail.com

Polices de caractères utilisée :

Pour le texte: Times New Roman, 14 points.

Pour les citations : Times New Roman 12 points.

Pour les notes de bas de page : Times New Roman, 12 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2004 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format : LETTRE (US letter), 8.5'' x 11''

Édition numérique réalisée le 26 avril 2006 à Chicoutimi, Ville de Saguenay, province de Québec, Canada.



Sommaire

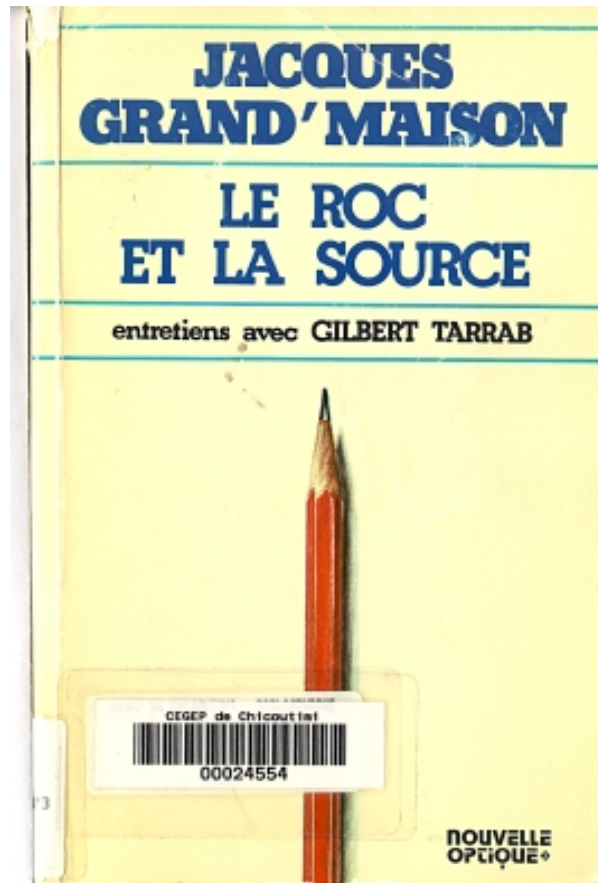
Présentation du livre

Avant-propos de Gilbert Tarrab

- Chapitre I : Un enfant de la crise
- Chapitre II : L'enracinement économique
- Chapitre III : L'idée éclatée
- Chapitre IV : L'utopie autogestionnaire

Jacques Grand'Maison
sociologue (retraité de l'enseignement) de l'Université de Montréal

LE ROC ET LA SOURCE
Entretiens avec **Gilbert Tarrab**



Montréal: Les Éditions Nouvelle Optique, 1980, 179 pp.

Présentation du livre

(Texte au verso du livre)

[Retour à la table des matières](#)

Jacques Grand'Maison a su intégrer et réconcilier le choix d'un certain mode de vie, l'appartenance à un ordre religieux et, un engagement profond et quotidien dans de multiples projets socio-culturels et économiques d'avant-garde. Il a toujours tenu à conserver, contre toute domestication, une liberté de parole, à hauteur d'homme. Pour la première fois, il parle de son enfance à St-Jérôme, de son cheminement intellectuel et de sa vision du monde et de l'homme québécois.

Gilbert Tarrab est né en 1940. Études de psychologie et de sociologie. Docteur en psychologie de la Sorbonne (Paris). Il est actuellement professeur au département des sciences administratives de l'Université du Québec à Montréal.

“La lutte contre toute domestication, c'est une chose très importante dans ma vie. Mon petit côté sauvage, je l'ai toujours protégé par des délinquances, par des lectures”.

“Je me suis aperçu durant ces longues heures d'entretiens avec Jacques Grand'Maison qu'en réalité il s'agissait d'un personnage entier, et qu'on ne pouvait le fragmenter”.

Le roc et la source. Entretiens avec Gilbert Tarrab

Avant-propos

Gilbert Tarrab

[Retour à la table des matières](#)

J'ai suivi de façon systématique et méthodique le cheminement, ou devrais-je dire l'aventure livresque, de Jacques Grand'Maison depuis le presque tout début, c'est-à-dire depuis la parution de *Vers un nouveau pouvoir ?* en 1969. Aventure livresque, bien sûr sous-tendue d'une praxis sociale et d'un engagement actif dans des projets d'envergure dont tout le monde a au moins entendu parler, notamment celui du célèbre Tricofil, à Saint-Jérôme, où vit d'ailleurs Jacques Grand'Maison.

Aussi, quand on m'a approché pour diriger cette nouvelle collection, et qu'on m'a demandé de l'inaugurer moi-même en interviewant un personnage connu de la scène québécoise, j'ai immédiatement pensé à Jacques Grand'Maison. D'abord, parce que j'avais le goût de connaître plus en profondeur cet homme qu'il me semblait pourtant connaître à travers ses nombreux livres. Ensuite, parce qu'il m'était apparu qu'à travers mes lectures et mes critiques de ses essais (et je pense en avoir fait le tour complet, si je mets de côté ses écrits de théologie), tous empreints d'une profonde sympathie à l'égard de sa démarche sociale mais aussi plus ou moins teintés d'interrogations quant à ce que j'appelais son *mysticisme*, son *spiritualisme* et ses *revelants berysoniens*, j'avais fait montre, comme malgré moi, d'une espèce d'apriorisme concernant son système de croyances.

Je me suis aperçu, durant ces longues heures d'entretiens avec lui, qu'en réalité, il s'agissait là d'un personnage entier, et qu'on ne pouvait le fragmenter en diverses facettes, les unes attachantes et sincères, les autres plus rigides qui, au premier regard, m'apparaissaient liées à un système de pensée contestable, ou du moins à un cadre de référence qui m'était étranger.

En fait, cet homme, profondément ancré dans les mailles et le tissu même de son temps et de son espace/territoire, a été, durant les heures que nous avons passées ensemble, d'une authenticité absolue. Il s'est livré, comme jamais je ne l'aurais cru, à *coeur ouvert*, n'hésitant pas à répondre à certaines questions fort délicates, que je lui posais parfois, et ne faisant objection à aucune des *colles* plus ou moins vicieuses que je prenais un malin plaisir à lui infliger sans vergogne. Certes, contradictoire, il le fut à certains moments, mais qui, parmi nous, peut se targuer de ne jamais l'être devant certaines interrogations fondamentales et qui touchent nos entrailles les plus primaires ?

Jacques Grand'Maison, comme on pourra le voir dans les pages qui suivent, a su intégrer et réconcilier ce qui, à première vue, apparaissait comme étant irréconciliable et, en tout cas, difficilement "jouxtable" : d'une part son choix d'un certain mode de vie et son appartenance à un ordre religieux, d'autre part son militantisme dans des projets socio-culturels d'avant-garde (c'est le moins qu'on puisse dire), son profond engagement dès la première heure, dans une expérience aventureuse qui n'a pas encore fini d'accoucher, ainsi que le risque non calculé de défendre corps et âme, et il y a mis de sa santé physique et psychologique, certains principes de base auxquels il croit dur comme fer, et qui lui ont valu récemment d'être vilipendé et pris violemment à partie tant à sa gauche qu'à sa droite. En un mot, sa vision du monde et de l'homme québécois, qu'il a su imposer dans une oeuvre déjà monumentale, contre vents et marées.

Je vous convie a présent de vous mettre à l'écoute de cet homme. Sans a-prioris, et sans préjugés.

G. T.

Le roc et la source. Entretiens avec Gilbert Tarrab

Chapitre I

Un enfant de la crise

[Retour à la table des matières](#)

- *Vous n'êtes pas arrivé au summum de votre carrière, mais vous avez néanmoins derrière vous une bonne vingtaine d'ouvrages publiés, la plupart du temps, à raison de deux, sinon de trois par an. Le moins qu'on puisse dire c'est que vous êtes un auteur prolifique ; il reste à se poser la question de savoir comment cette vocation d'auteur est née chez vous.*

- C'est une question qui remonte à très loin. Je viens d'un milieu prolétaire, d'un milieu ouvrier, qui ne me préparait pas du tout à ce genre de vocation intellectuelle. Et pourtant... J'ai le goût de vous raconter un petit fait révélateur, qui me semble être gros déjà de ce que j'appellerais ma vocation à retardement : en effet, je n'ai pas publié un roman à vingt ans ! Mon premier bouquin, ce fut ma thèse de doctorat ; je l'ai écrit à trente ans.

- *Votre premier bouquin, c'est-à-dire "Crise de prophétisme" ?*

- *Crise de prophétisme...* Je reviens à ce fait... Mon père et ma mère, tous les soirs, lorsque j'étais enfant, commentaient -pendant que nous jouions dans la cuisine, à la petite rue Sainte-Lucie de Saint-

Jérôme - mon père et ma mère commentaient le journal. Maman était une ancienne institutrice qui n'avait que le petit brevet, qu'on appelait, à ce moment-là, le "brevet élémentaire". Elle avait fait une neuvième année. Papa ne savait ni lire, ni écrire, et c'était ma mère qui, à tous les soirs, lisait le journal ; puis, ensemble, ils le commentaient. De telle sorte que, à huit ans, ou neuf ans, tous les enfants, nous avons non seulement pris le goût d'écouter cette conversation, mais à mesure que les années avançaient, nous nous sommes mis à participer à cet échange. Nous vivions ainsi dans un climat de réflexion qui était une espèce de culture populaire quotidienne. Eh oui !... à huit ans, tous les enfants, nous lisions le journal.

- Vous étiez combien ?

Nous étions cinq. Et moi, j'étais le petit dernier - je suis venu sept ou huit ans après les autres - donc le cinquième. Ce rituel quotidien a été pour nous une sorte d'éveil de l'intelligence, une première participation à ce qui se passait dans la société, dans le milieu. Cela a conditionné toutes nos attitudes au plan scolaire ainsi que notre curiosité intellectuelle. Au collège, par exemple, on s'arrêtait à l'histoire à la Renaissance, car le modèle-type de formation que l'on nous offrait, c'était l'honnête homme du XVIIe siècle ; donc, au plan historique, au plan de la littérature, on nous arrêtait là. De ma propre initiative, à ce moment-là, j'ai commencé à fréquenter les auteurs modernes. C'était l'époque de l'explosion de l'existentialisme, et pour nous, des livres à l'index.

- De Sartre, bien sûr.

- Oui, oui. Et j'ai eu la chance d'avoir certains maîtres qui, voyant ma curiosité intellectuelle, m'ont permis d'avoir des matériaux en mains : les prix que je recevais à la fin de l'année, c'étaient des livres qui rencontraient mon intérêt pour les grands courants de pensée contemporaine. Ma curiosité intellectuelle n'était pas forcément polarisée, mais je gardais surtout des préoccupations d'ordre social et politique.

- *Mais revenons un moment à votre enfance...*

- Je suis un enfant de la Crise. Pour les Québécois, dire "un enfant de la Crise", c'est assez révélateur. Évidemment, comme dans d'autres pays, les années trente, ça a été des années très difficiles. Un peu pour tout le monde...

Mais j'ai l'impression que cette crise-là nous est passée par-dessus la tête dans la mesure où il y avait un tissu familial passablement bien noué. Non pas qu'il n'y ait pas eu, en même temps, une certaine dramatique. J'ai été témoin de colères terribles de mon père ; dans son usine, il n'y avait pas de syndicat... Quand mon père revenait le soir à la maison, ses frustrations vécues à l'usine se répercutaient chez nous. Mais son fond de tendresse a toujours pris le dessus. Cela m'a permis, dans une certaine mesure, d'être à la fois, dans ma vie, capable de colère et de tendresse. Avec une certaine radicalité, conjuguée à un souci de compréhension de la fragilité humaine. Je pense que je dois à mon père, qui était un homme intelligent, fruste, habité par une profonde colère ouvrière et, en même temps, capable d'un raffinement exquis et d'une grande tendresse, au plan de l'amour, de l'affectivité. Lorsque nous nous rencontrons aujourd'hui dans la famille, on se dit : "Ouais, on s'ennuie du père". Oh ! ce n'est pas parce qu'il nous a moulés à son image, à sa ressemblance. Au contraire, je pense que l'orientation que j'ai prise l'aurait peut-être fait passablement sourciller aujourd'hui.

Je reviens à cette période de la Crise des années trente. Certaines expériences profondes m'ont marqué. Papa travaillait à la *Dominion Rubber*, sans syndicat. Ça voulait dire que, durant les périodes de chômage, il y avait de longs moments où il restait à la maison. Il ne pouvait pas aller chercher du travail ailleurs, à l'extérieur, parce que s'il n'était pas là au moment où on le rappelait, au moment où on avait besoin de lui, il perdait son emploi.

Un jour, mon père, après une très longue période de chômage, décide de ne plus jouer ce jeu. Il se trouve un autre emploi. C'était à la carrière de Saint-Canut, à six ou sept milles de Saint-Jérôme. Il partait à 4 heures, le matin, à pied, pour arriver à 7 heures à la mine ; il revenait, le soir, vers 8 heures et demie, à pied. Et je me rappelle une nuit

où j'ai entendu mon père et ma mère qui pleuraient ensemble... Voilà des images d'enfance que l'on n'oublie pas. Elles vont avoir d'énormes répercussions sur les engagements qui vont suivre.

Au bilan, certaines expériences au moment de cette petite enfance des années trente, m'ont apporté beaucoup : d'une part, ce que j'appellerais un solide fond d'humanité, y compris une certaine ouverture culturelle (cette lecture commentée du journal, à tous les jours) ; d'autre part, ce tissu humain, social, très bien noué, quasi *organique*. Voilà les premiers jalons pour comprendre mes orientations de base et certains types d'engagement que j'ai pu prendre par la suite.

- Il y a une question que l'on peut se poser à ce sujet. Comment un homme, le père, qui se levait le matin à 4 heures, afin d'être à son lieu de travail à 7 heures (donc trois heures de marche), qui rentrait le soir vers 9 heures, avait-il encore l'énergie, le courage de commenter un journal, le soir, avec ses enfants ? Quel genre de climat est-ce que cela pouvait être, autour de lui ?

- Il n'a travaillé à la mine que quelques mois. Le continuum, ça a été ses vingt-cinq ans à l'usine. Je vous ai donné cet exemple pour marquer le caractère dramatique du contexte où nous vivions... et aussi cette force d'âme qui nous a tant impressionnés.

Mon père était un homme animé d'un courage tiré de sa foi chrétienne, mais aussi d'une certaine histoire... de ce courage "des nôtres", de ceux qui ont fait de nous un peuple.

Donc, il y avait à la fois cette base humaine forte, solide, courageuse, espérante, puis un drame, à savoir ceci : le père n'était ni de la campagne, où il était né pourtant, ni de la ville ; il était à mi-chemin. Il n'avait aucune identification, aucun sentiment d'appartenance à la Dominion Rubber, à cette industrie qui était l'industrie des autres, là où il était mené à coups de pied au derrière. Donc, l'industrie, pour lui, ça se résumait à un job pour vivre. Et souvent, il parlait de "foin" et de chevaux ; ses rêves étaient habités par ce qu'il avait connu durant son enfance - par ce qu'il avait connu avant de commencer son travail en usine ; il y était entré alors qu'il portait encore les culottes courtes. Ça

nous montre que jadis, on passait directement de l'enfance à l'âge adulte, sans intermédiaire d'adolescence.

Je disais qu'il n'était ni de la ville, ni de la campagne ; ça aussi, ça va avoir d'énormes répercussions dans ma façon de voir les choses. Ce drame d'entre-deux indéfinissable m'a ouvert les yeux. Dans l'engagement que j'ai pris par la suite - je n'allais pas baptiser cette expérience-là, mais tenter de la dépasser pour donner à la colère de mon père une signification politique, une signification sociale.

Si on avance maintenant dans les années quarante, on constate qu'il y a eu à ce moment-là un premier saut qualitatif. Après avoir été un grand centre de colonisation au siècle dernier, Saint-Jérôme, au début de ce siècle, s'était doté d'une certaine structure industrielle : trois usines - le papier, le textile et puis la chaussure. Ca s'est fait au moment où, dans la plupart des petites villes de la province de Québec, le décollage de type industriel s'est réalisé, c'est-à-dire, au tournant du siècle. Mais nous avons dû attendre le début des années quarante, dans notre région en tout cas - mais j'ai l'impression que ce fut aussi le cas pour beaucoup d'autres petites villes et à Montréal également - pour assister au développement d'un syndicalisme qui a commencé un peu à avoir du poil aux pattes. Mon frère, en 1939, travaillait à la Compagnie Rolland pour 20 sous de l'heure, et mon père avait pratiquement l'équivalent à la Dominion. Il y a eu une première grève au début des années quarante, c'est-à-dire à l'occasion de la guerre ; les travailleurs ont saisi au passage, avec raison, le nouveau pouvoir de négociation qui s'offrait à eux. En somme, on a connu, au début de la guerre, un premier saut qualitatif, sur le plan syndical...

En même temps, c'était pour moi l'entrée au collège. J'ai été pensionnaire pendant quatre ans - ça a été une période que j'ai trouvée très dure. Et là, j'ai livré ma première petite bataille : je me suis battu pour devenir "externe". À ce moment-là, seuls les étudiants qui habitaient Sainte-Thérèse pouvaient être externes au Collège de Sainte-Thérèse. Ceux qui habitaient les villes ou les villages environnants devaient accepter l'internat. Alors, j'ai mené ma petite bataille, à la fin de la Versification, au début des Belles-Lettres, pour devenir externe, précisément pour garder pied dans le milieu d'où je venais ; je ne supportais pas que des camarades qui, eux, avaient abandonné l'école après

leur septième année pour entrer à l'usine, me regardent comme un pur étranger.

- Vous étiez, d'ores et déjà, enraciné.

- Il y avait déjà une volonté d'enracinement qui était exprimée. Et puis, en même temps, je me souvenais de cette ambivalence du père qui n'était ni de la campagne, ni de la ville, et je me disais : c'est extrêmement important de prendre une distance critique sur cet entre-deux. Tout en voulant être très enraciné, je me disais : pour voir clair, pour qu'on sorte de cet univers de résignation et de colère rentrées et puis, pour découvrir de nouvelles perspectives, il faut que je commence à regarder autre chose, tout en restant campé dans le milieu.

Je pense ici à des démarches très, très concrètes. Par exemple, dans un mouvement de jeunesse, qui était la J.E.C. à ce moment-là, nous avons bâti des programmes comme l'orientation professionnelle, le cinéma, les coopératives... les problèmes sociaux. Parmi ceux-ci, j'en nomme un que j'ai vécu assez intensément : le drame d'Asbestos... Autant d'expériences qu'il a fallu vivre ou promouvoir sans l'appui de la majorité de nos éducateurs.

Je m'intéressais aussi à certains courants européens : l'existentialisme, le personalisme de Mounier... J'étais très anti-nationaliste, dans la mesure où j'étais très critique face au cléricisme : les cléricaux et les nationalistes étaient passablement "décrochés" par rapport à certaines réalités que j'ai évoquées tout à l'heure : la prolétarianisation de notre peuple, l'urbanisation, l'industrialisation, et tant d'autres problèmes sociaux.

- C'est-à-dire ?

Il y a eu vers la fin des années quarante, une période critique à l'intérieur de la chrétienté, surtout par rapport au cléricisme... J'avais des antennes du côté de "Cité Libre", de tout ce qui se faisait à Laval. Et je souffrais énormément, comme un adolescent peut vivre ça... d'une façon quasi métaphysique. Je haïssais le duplessisme à mort. À chaque élection de Duplessis, j'avais une espèce, je ne dirais pas de névrose, mais de morosité, extrêmement profonde.

- *Donc, à ce moment-là, dans cette période de colère, vous ne vous orientiez pas vers la prêtrise ?*

- À ce moment-là, je n'écartais aucun choix : même la politique ; mes confrères me voyaient avocat.

Nous étions donc dans un contexte de chrétienté, dans toutes les institutions, y compris dans les collèges. Mais, étant externe, cela me permettait de garder mes racines, et aussi des antennes sur le milieu. À cela, je tenais farouchement (j'y ai tenu jusqu'ici). C'était déjà mon option artésienne : c'est-à-dire, à travers des projets très concrets, je voulais creuser le plus profondément possible, en y mettant tout le temps nécessaire pour aller chercher les sources profondes. *Je voulais apprendre à faire Jaillir la source à même le pays réel. Nous avons assez de plombiers. Il nous manque des sourciers.*

- *Durant cette période difficile, à cette époque où vous suiviez quand même certains courants européens, comme vous disiez tout à l'heure - l'existentialisme, le personalisme de Mounier, tout ce qui se véhiculait autour de la revue "Esprit" sans doute, aussi - ça devait être, je suppose, difficile de faire pénétrer ces idées-là dans des institutions de ce genre où tout ce monde-là était mal reçu. Comment se vivait cette vie de collège pour quelqu'un qui était un petit peu le mouton noir ?*

- Bien, je peux vous dire une chose - la question étant très pertinente - je leur ai échappé complètement. Peut-être parce que j'étais externe. Lorsque je suis entré au Grand Séminaire, la consigne venant du collège, c'était de dire : "Écoutez, il va falloir le tasser. Nous, on n'a pas réussi ; mais là, vous l'avez chez vous, il est pensionnaire, il est interne, il va falloir que vous le rangiez, vous devez lui serrer les ouïes", comme on dit dans le langage québécois. Ce n'était pas un mince paradoxe que de leur avoir échappé, tout en étant très actif et très présent. Eh oui ! J'avais été très actif au collège, prenant tout le temps des initiatives. Au fond, la plasticité de l'adolescent lui permet de pouvoir s'investir dans plusieurs domaines. Et j'étais vraiment dans une phase exploratoire, où j'ai refusé de me laisser enfermer dans un corridor ou l'autre. Quand j'ai décidé de faire du théâtre (du théâtre de

collège), ça a été un peu contre la volonté de mes parents, du directeur spirituel ; ils craignaient pour mes études. Mais, au contraire, ça a été bénéfique. À ce moment-là, j'ai pris la tête de la classe pour la garder jusqu'à la fin. Face au défi, je me suis dit : "Bon, je vais vous prouver que vos craintes ne sont pas fondées"... j'ai donc fait certains choix très personnels, où je me disais : il est extrêmement important de me soustraire à des influences, à des autorités qui risquaient de me *domestiquer*. La lutte contre toute domestication, c'est une chose très importante dans ma vie ; d'une part, je tenais de ma mère le souci de garder les deux pieds sur terre, de mon père, je tenais une certaine gratuité, la "gratuité" du père qui, malgré toutes les aliénations, était un homme curieux, ouvert, et sauvage au sens de "violence de l'essentiel". Mon petit côté sauvage, je l'ai toujours protégé, par des délinquances, par des lectures que je faisais et qui n'étaient pas du tout dans le style et dans la "programmation" de l'époque. Mais, évidemment, j'ai vécu cela avec un certain déchirement ; des déchirements qui ne m'ont jamais jeté par terre. Et, encore là, je me demande si ce n'est pas lié au type d'éducation que j'ai pu avoir : une éducation à la fois très structurée, avec une bonne base et puis, en même temps, un goût de liberté que je sentais chez mon père.

- *D'anarchie, éventuellement, aussi ?*

- Non, ça n'allait pas jusque-là, mais il y avait tous les éléments : une espèce de côté gratuit, imaginatif... Alors, ça m'a marqué, je dirais, ça m'a ouvert à un profond goût de liberté, accompagné d'une bonne structure de base. Quand j'applique ça à l'éducation par exemple, à l'évolution de l'éducation récente, je me dis : dans la pédagogie traditionnelle, on nous donnait une bonne structure de base mais sans dynamique de liberté. On a fait des réformes où on a développé une dynamique de liberté, mais sans structure de base. Il ne s'agit pas de revenir au passé, mais d'être capable d'une liberté qui se donne des structures ouvertes, renouvelables, toujours avec une base solide. Disons que, pour moi, ce sont des choses qui sont inscrites dans mon expérience de vie ; je n'ai jamais voulu séparer ces deux pôles : être solide sur mes deux pieds et en même temps avoir la capacité de distance critique, d'action libre, d'une certaine délinquance. Je n'emploie pas le terme "marginalité" comme état global par rapport à la norme, mais plutôt dans le sens de décision libre et profonde. Voyant com-

ment mon père a été démolie dans le type d'univers industriel quasiment carcéral dans lequel il vivait, moi, je me suis dit que jamais dans la vie, quoique ce soit, ni qui que ce soit n'allait me démolir. C'est plus qu'un instinct de survivance, c'est une passion de cœur, de tête et de tripes.

- Est-ce que vous avez l'impression d'avoir été, à une période quelconque de votre vie, et pour employer votre expression, domestiqué ?

- Je vous dirais que... oui, oui, oui, j'ai connu des moments de domestication. J'ai eu des complicités aussi. Mais il y avait toujours ce côté sauvage, cette violence essentielle de mes convictions les plus profondes qui ont fait qu'on n'a jamais réussi à me domestiquer. Je ne le regrette pas. Je sais aujourd'hui comment il est difficile de libérer un être domestiqué. Je pense à cette belle image des canards sauvages lorsqu'ils partent à l'automne. J'ai déjà vu cela un jour, et cette image a trouvé des correspondances profondes chez moi : lorsque les canards sauvages passent au-dessus des canards domestiques, ceux-ci ressentent un appel, ils entendent un appel extrêmement profond qui touche à leurs tripes les plus sensibles, qui rejoint leur fibre la plus fine - ils essaient de rejoindre les canards sauvages et ils retombent, vingt ou trente pieds plus loin, comme s'ils avaient du plomb dans l'aile. Ce n'est pas facile de libérer un canard domestique. Ma vie a été une suite de décisions qui échappaient à la linéarité, à l'aplatissement, à la banalisation. Je n'ai jamais joué le jeu du système, de l'ancien, du nouveau, du pouvoir religieux, politique, économique... syndical.

- Mais est-ce que vous avez quand même l'impression que, lorsque vous êtes entré au Grand Séminaire, on s'est dit : "On va le tasser, on va le ranger ?" Est-ce qu'on vous a rangé ? Comment s'est passée votre vie au Grand Séminaire ?

- Ça a été une espèce de tunnel... Très pénible... De vingt ans à vingt-quatre ans. Le professeur de doctrine sociale, il ne lui serait jamais venu à l'idée de nous emmener faire une visite à St-Henri qui se trouvait à deux pas de là. Nous étions enfermés entre les murs du séminaire du mois de septembre jusqu'au mois de juin... Pendant quatre années... Il faut dire que, l'été, j'essayais de compenser ; je retournais dans mon milieu où je retrouvais toutes sortes de centres d'intérêts qui

étaient d'un autre ordre. En même temps, il faut noter que, durant cette période, il y avait un christianisme en train de se repenser. Il y avait des hommes, il y avait des théologiens dont il n'était pas question dans les cours mais que moi je lisais dans ma chambre, que je lisais durant l'été. Il y avait également une réforme liturgique en train de naître et dont il n'était pas non plus question dans les cours. Le choix que j'avais fait de devenir prêtre, en plus de ma foi chrétienne qui s'y est exprimée, a trouvé un lieu d'expression...

- Cette foi qui ne vous a jamais abandonné, depuis le début ?

- Jamais. Il y a eu des moments très difficiles, mais on y reviendra. Par exemple, quand j'ai vécu à Paris dans un milieu marxiste, athée. Il y a eu, à ce moment-là, des chocs très, très bénéfiques. Ce que j'ai contesté fondamentalement, c'est le contexte clérical de la chrétienté. Assez rapidement, j'ai pris mes distances par rapport à ce monde-là. Pour moi, ça m'apparaissait important de choisir...ce que j'appellerais une ligne d'intervention qui me permette de joindre les cartes profondes que je voulais jouer : par exemple, celle d'être partie prenante dans les milieux où j'avais vécu avec une certaine liberté - et ma vie, je pense, en a été une petite preuve -. Étant prêtre, célibataire, n'ayant pas de job à protéger, ni d'enfants à protéger, je pouvais oser des libertés plus compromettantes - que j'ai voulu responsables, fécondes et capables de distance critique, quoi !, et d'un certain dépassement. Alors, déjà, dans cette option pour le sacerdoce que j'avais faite, il y avait une espèce de pressentiment que j'allais connaître une liberté féconde. Vous savez, dans ce monde, dans mon monde à moi, dans un certain monde clérical, le problème, ce n'est pas l'absence de sa liberté, c'est de ne pas savoir quoi faire avec sa liberté. Comme célibataire, il faut que tu sois créateur, et, en même temps, il ne faut pas que tu aies peur de la liberté. Mais c'était au bilan un contexte qui était favorable, que j'intuitionnais comme étant propice à la réalisation de mes projets les plus chers. Par ailleurs, ce que je dois ajouter, car je ne veux pas être injuste, c'est que la vie au séminaire a été un tunnel mais, en même temps, elle m'a donné des habitudes d'intériorité. Et cela aussi va avoir des répercussions jusqu'au plan de l'écriture, parce que l'on écrit seul. Alors, autant j'ai voulu être capable d'être solidaire, autant j'ai voulu également être capable d'être solitaire. Je dois beaucoup, je pense, au Grand Séminaire qui m'a placé dans une situation

pour comprendre l'importance d'une intériorité riche qui, elle aussi, peut être une aventure extraordinaire.

- *Une discipline ?*

- Oui. Et une aventure aussi, qui pouvait sourdre de l'intérieur... et c'est ce qui est arrivé. Évidemment, toujours avec ces fameux deux pôles, enracinement et ouverture, engagement et gratuité, et... - *solidaire et solitaire* - présence au pays réel et liberté intériorisée dans mon aventure personnelle. J'ai toujours été, par rapport à un certain collectivisme, *critique*, dans la mesure où je sentais qu'il faisait bon marché de l'individualité. Cette sensibilité a des racines d'abord occidentales : c'est dans le monde occidental qu'a émergé davantage ce que j'appellerais l'importance de l'individualité, mais souvent hélas au détriment d'une socialité juste, riche et féconde. Mais il y avait plus que la culture occidentale. Il y avait d'autres références, d'autres identifications dans ma vie. Jésus était un homme libre, par rapport au pouvoir religieux, par rapport au pouvoir politique, par rapport au règne du sacré (le sabbat, chez les Juifs, y a-t-il quelque chose de plus sacré que ça ?), Jésus a été un homme extrêmement libre. Dans ma vie, il a toujours été une référence vitale, extrêmement importante... centrale. Donc, durant cette période du Grand Séminaire, il y a eu un temps fort d'intériorité et le démarrage de ce que j'appellerais une aventure intérieure en correspondance avec mes engagements - appelons-les "extérieurs", si vous voulez.

Après mon ordination sacerdotale, j'ai passé un an au collège. Je n'ai pas demandé d'en sortir, c'est arrivé par un concours de circonstances : j'ai eu à remplacer quelqu'un qui s'occupait des jeunes travailleurs. Je reviens donc, après un an, dans mon milieu. C'était le premier creux de chômage, vers 1957 : il y avait 40 pour cent des jeunes de la région qui étaient en chômage. Je me suis dit qu'il ne fallait pas passer à côté de ce problème. Des jeunes chômeurs, tout à fait hors circuit, en dehors du milieu de travail, pratiquement en dehors de leur famille, sans encadrement syndical, - ce n'était pas pour déplaire à mon côté "sauvage" et un peu délinquant. Je me plaisais beaucoup avec ces jeunes-là, tout en gardant bien en vue l'importance de solides assises, et la volonté d'un travail de profonde libération... têtu, systématique, pertinent.

- *Vous étiez déjà prêtre à ce moment-là ?*

- Oui, j'étais déjà prêtre à ce moment-là.

- *Je voudrais revenir un tout petit peu en arrière, et vous poser une question que je pense très importante : dans cette décision, qui est quand même une grande décision, d'entrer dans la prêtrise, quels sont les paramètres qui ont joué là-dedans, - est-ce que c'est une décision véritablement mûrie et réfléchie, prise par vous tout seul ? Ou bien, n'y a-t-il pas eu tout de même tout un climat, toute une série de circonstances qui vous a poussé dans cette direction ?*

- Ce fut une décision très personnelle ; mes parents auraient aimé que je m'oriente vers un certain monde professionnel. Donc, il y avait là déjà une première distance critique. Mais, comme je vous le disais tout à l'heure, il y avait en moi une sorte de pressentiment que le fait d'entrer dans la prêtrise me mettrait dans une situation très favorable par rapport au type de liberté dont j'ai parlé plus haut, et c'est ce qui est arrivé. Troisièmement, il y avait aussi, comme paramètre, une expérience d'adolescence qui avait relié, de façon très étroite, conscience sociale et christianisme. La vocation au sens chrétien du terme, ce n'est pas facile à expliquer. C'est une expérience d'abord intérieure. Bien sûr, il y avait aussi l'influence du contexte. En effet, dans le monde occidental, pendant les années cinquante, il y a eu comme une phase "baloune" du christianisme. Le christianisme de ces années-là n'a pas vu venir du tout, sur le plan historique, ce qui était en train de se passer : les débuts d'une gigantesque et profonde révolution culturelle. J'ai l'impression que les catholiques d'ici et leurs pasteurs n'ont rien vu venir. Dans la décennie 50, par exemple, on a multiplié le nombre d'églises par deux, en une seule décennie ; on a bâti des éléphants blancs en quantité.

Donc, évidemment, il y avait un contexte plus ou moins favorable à ma décision. Moi, je ne peux pas me prétendre un homme à cent pour cent libre ; ce serait faux. Il y a des contraintes, il y a des conditionnements historiques qui ont joué... Bien sûr, on fait état de ce qui est conscient chez soi, parce que l'on a une certaine prise sur ça, sur certaines décisions qui ont été reliées à sa conscience explicite, à une

lecture de situation qu'on a pu faire ; ce qui a pu jouer au plan de l'inconscient, comme ce qui a pu jouer au plan des conditionnements historiques, peut difficilement se mesurer. Certes, en plein contexte de chrétienté, devenir prêtre catholique pouvait avoir un sens de pouvoir. Moi, c'était plutôt une liberté d'action en connivence avec celle que Jésus avait dans l'Évangile. Liberté porteuse d'une foi, d'une humanité aussi active que complexe. Liberté que contestait un certain pouvoir clérical - voilà la "grande" possibilité qui était offerte dans cette fou-lée-là.

- Vous seriez au Grand Séminaire, aujourd'hui ou dans les années soixante-dix, auriez-vous pris la même décision ou est-ce que vous auriez pu exercer votre liberté dans un autre sillon ? ...

- Possible... c'est possible... Mais j'avoue franchement que le lit de ma rivière est tellement de moi... j'ai de la difficulté à l'envisager autre. Quand vous avez toujours été heureux dans l'itinéraire que vous avez vécu, c'est plus difficile, à ce moment-là, de penser à autre chose. Ça fait partie aussi des limites du choix que j'ai fait. J'ai choisi, par exemple, de jouer une carte à long terme ; il y en a d'autres qui, pendant ce temps-là, font trois, quatre ou cinq expériences. C'est évident que l'éventail chez eux est beaucoup plus large, alors que chez moi, il s'agit plutôt d'une dynamique du dedans, du renouvellement de l'intérieur d'un sillon qui a de la profondeur, avec un certain horizon et un certain "avant" aussi, une certaine histoire ; je suis un homme de 48 ans, mais j'appartiens à une tradition historique de 4 000 ans qui a traversé plusieurs sociétés, plusieurs civilisations, plusieurs cultures. Cela marque beaucoup ma façon de penser et d'agir, non seulement par rapport à la complexité du réel et à la richesse de l'histoire, par rapport à l'exploration des possibles, mais aussi par rapport à ce que j'appellerais le goût de ne pas me limiter uniquement au court ou au moyen terme. Tout cela a joué dans mes décisions, dans mes investissements, dans certains choix, y compris celui de refuser des candidatures politiques.

- Mais, évidemment, vous êtes un des rares chanoines, sinon le seul, qui soit aussi "délinquant", au Québec. C'est une question qu'on pourrait poser plus tard dans nos entretiens... mais, j'aimerais peut-être, dès à présent, poser la question de savoir comment vous avez

vécu, depuis votre premier ouvrage, cette ambiguïté, cette ambivalence, cette difficulté que d'être à la fois chanoine, donc appartenant à une institution que tout le monde connaît bien, et de prendre les engagements sociaux et politiques que vous avez pris sur la place publique. Je pense qu'il y a beaucoup de gens qui doivent se poser cette question-là sans oser vous la poser. Parce que ça touche évidemment des choses excessivement personnelles et pouvant être délicates...

- Une liberté féconde, dans l'Église comme ailleurs, ça se prend, ça ne se demande pas. Autour ne moi, en tout cas, on n'a jamais douté de mon engagement sacerdotal et de sa source évangélique. Mon image publique, je m'en balance. Évidemment, à travers mes activités religieuses et profanes, j'ai eu à la fois le souci d'un certain réalisme par rapport au pays réel et aussi le souci d'une certaine distance critique pour permettre de faire avancer les choses, mais de faire avancer les choses du dedans. La principale racine des Québécois, c'est la racine chrétienne. Si avec cette dynamique évangélique, je les fais avancer, si je participe à cet avancement-là (y compris avec des ruptures, peut-être radicales) eh bien, tant mieux. Je vous le dis : je ne peux pas me situer en dehors de cette racine principale et de cette expérience historique. Plusieurs Québécois l'ont coupée. Ce n'est pas mon cas. J'ai le goût aussi, en même temps, de continuer à répondre à votre question, en la situant dans le contexte actuel. Je pense par exemple à cette synergie des fonctions critiques et constructives. Voyez comment se vivent les expériences les plus intéressantes dans différents domaines. D'abord, les gens prennent une distance sur leurs rituels actuels : administratifs, syndicaux, professionnels ; puis, ils se disent : "On arrive ici tous les jours avec une gueule de bois, pourtant on a le goût de faire des choses valables. Bon, qu'est-ce qu'on peut bien faire ensemble d'intéressant ?" On revient à la tâche commune, on retrouve une liberté d'action. Il faut bien reconnaître que dans la société bureaucratique, la responsabilité institutionnelle est souvent le fait d'une poignée de gens qui prennent à cœur l'institution et qui lui permettent de rester viable, de survivre malgré tout. On commence à s'en sortir. Il faut revenir aux responsabilités de base, aux compétences communes, sinon les conflits inévitables et même nécessaires n'auront pas d'issue. Diable ! il faut aimer la vie plus que ça. Voici des gens qui vivent ensemble quotidiennement pendant sept heures, huit heures, dans un même lieu., dans une même institution ; s'il n'y a pas un minimum

d'appartenance à cette institution-là, c'est un peu tout le monde qui y perd. D'un autre côté, il est tout aussi aberrant de s'enfermer dans l'institution, comme si c'était la fin du monde, comme si c'était un absolu, comme s'il n'y avait pas autre chose. C'est là qu'on se domestique.

L'homme est un être dialectique. Il est trop "chair" pour se loger dans le spirituel pur. Il est trop "esprit" pour s'enfermer dans ses racines, dans ses institutions, et c'est dans ce sens-là que j'ai le goût de vous dire que je suis autant homme d'institution qu'un marginal. Mais j'ai pris soin de préciser dans quel sens. En un sens où l'institution ne doit pas être un milieu englobant, total, autocratique, qui vous enferme, qui vous aliène, qui vous oppresse ; ma conception de l'institution ne va pas dans ce sens-là. Elle va beaucoup plus dans le sens de ce que j'appellerais un lieu humain de rapports vitaux et féconds. Dans quelle mesure a-t-on perdu de vue les vocations fondamentales des services publics ? Il y a là un système d'auto-reproduction de conflits sans issue, des boîtes organisées en fonction des personnels, des ritualismes qui se neutralisent, de telle sorte que, même dans les principales luttes, les "usagers", la clientèle, la population (raison d'être du service), ou encore les tâches principales de l'institution ne font plus partie de l'enjeu. Et la bataille se fait entre les personnels selon des rationalités administrative, syndicale ou professionnelle qui se neutralisent. Je crains que ces combats fous, ces débats idéologiques échevelés ne provoquent l'éclatement des assises de la vie collective.

Le cas de l'Église, chez nous, est particulièrement révélateur. On peut la jeter dans le St-Laurent et la société va continuer à fonctionner. Mais vous ne pouvez pas revendiquer un héritage ou vous identifier à un peuple, puis, en même temps - même si idéologiquement ou politiquement, vous prenez d'autres options - faire comme si dans ce peuple-là, cette expérience historique n'existait pas. Il y a quelque chose de faux là-dedans. Tout en prenant mes distances par rapport à la chrétienté, je me suis dit : qu'est-ce que je fais ? Il faut que je sois dedans. D'une façon intelligente, responsable, critique, en essayant de bien discerner les continuités, les ruptures et les dépassements qui peuvent être féconds, à court terme, à moyen ou à long terme. Voilà ce que j'appelle la capacité de discernement, discernement que j'ai essayé d'exercer tout en maintenant le souci d'une conscience très libre

sans cesse attentive à la complexité du réel, aux richesses de la vie, fût-ce la fenêtre du pauvre ouverte sur les cris de la rue.

- Mais, est-ce possible ? En cinquante-sept, vous disiez donc que vous commenciez à exercer votre ministère à St-Jérôme, c'était vers la fin du règne de Duplessis et vous parliez tout à l'heure des rages que vous aviez après chacune des élections. Comment est-ce possible, alors qu'on vient de commencer à exercer comme prêtre, comment est-ce possible de pouvoir s'engager, s'assumer de la façon dont vous l'avez fait et, du même coup et en même temps et dans le même mouvement, être subordonné par une institution comme celle à laquelle vous appartenez ?

- Il ne faut tout de même pas charrier. Beaucoup de courants réformistes, à ce moment-là, sont nés dans des milieux d'inspiration chrétienne : la Faculté des Sciences Sociales à l'Université Laval avec le Père Lévesque, la J.E.C. (Jeunesse Étudiante Catholique), Cité Libre, etc. Des hommes comme Mgrs Charbonneau et Desranleau, Dion et O'Neil, J.-P. Desbiens et combien d'autres étaient des preuves vivantes d'un courant de liberté critique y compris au sein de l'Église. Je ne pouvais pas me sentir mal à l'aise, même quand je m'attaquais au cléricanisme religieux ou politique.

- Là, vous étiez prêtre ?

- J'ai vécu cela au collège, au Grand Séminaire et durant les premières années de mon ministère. Tout un bouillonnement d'idées qui, d'ailleurs, allaient préparer le déblocage de la Révolution tranquille. Malgré la persistance de la chrétienté triomphante avec le Cardinal Léger, un souffle prophétique de renouveau social et religieux soulevait l'enthousiasme de ma génération.

Mais je serais malhonnête de vous dire que j'ai vécu cela sans tension. On s'attaquait à un cléricanisme qui avait de forts enracinements historiques... à un conservatisme aussi qui n'acceptait même pas des timides réformes, surtout au plan politique et démocratique. Les luttes sociales des années 50 étaient une voix d'opposition à la politique mobilisée par le duplessisme.

Quand j'ai commencé à regrouper les jeunes chômeurs pour une action à la fois critique, éducative et constructive, les politiciens du milieu, la bourgeoisie locale et plusieurs curés ont réagi de la même façon : "Est-ce qu'il va leur donner des jobs ?" - "Ça ne le regarde pas comme prêtre" - "Il va en faire des révolutionnaires, des révoltés". Par ailleurs, le syndicalisme de la région était trop émietté pour apporter ici son soutien. Ce qui m'incitera plus tard à réunir les forces ouvrières du milieu. Mais n'anticipons pas. Je pouvais compter sur de fortes alliances dans l'institution, y compris pour aider financièrement cette opération qui visait le recyclage et reclassement des jeunes chômeurs. Mais le principal point d'appui a été la J.O.C. (Jeunesse Ouvrière Catholique). Là, j'ai connu un autre visage de la foi chrétienne, une autre façon de voir la société et la politique. J'y ai appris aussi une pédagogie qui m'a inspiré jusqu'à aujourd'hui. Une pédagogie qui est tout le contraire du travail artificiel en laboratoire. Une pédagogie qui utilise toutes les dimensions de la vie et qui ne sort pas les gens de leur milieu naturel... mentalement, socialement ou religieusement.

Pendant trois ans, les jeunes chômeurs avec les méthodes de la J.O.C. vont se prendre en mains, bousculer les élites locales, regrouper des ressources humaines, institutionnelles et financières pour réaliser le premier programme systématique de recyclage et de reclassement. Ils vont aller de leur situation très concrète jusqu'au changement politique, en accrochant tout au passage. J'ai connu certains jeunes qui passaient leur temps dans des tavernes en 1957, des jeunes démolis. Ils étaient totalement transformés au bout de trois ans. Le "s'éduquant", c'est un objectif qui existait bien avant les pédagogies progressistes des années 70 !

Beaucoup de ces ex-jeunes chômeurs jouent aujourd'hui des rôles importants au plan social, tel le président provincial d'un syndicat des employés de soutien. On les retrouve dans les centres de services sociaux, dans des coopératives, dans des syndicats. Quelques-uns d'entre eux venaient de familles éclatées. D'autres étaient de véritables délinquants. Ils ont appris ensemble à exprimer, à comprendre, à partager et à transformer leur situation dans toutes ses dimensions. Ils ont forcé le gouvernement à revoir tout le système déficient des écoles d'arts et métiers du temps. Ils ont inspiré par leur expérience les premières lois de recyclage et de reclassement au Canada. C'est une histoire peu

connue, comme celle d'ailleurs de Jean-Paul Héту avec les jeunes chômeurs de Ville Jacques-Cartier, qui a fait une expérience semblable.

Cette aventure passionnante constitue en quelque sorte un processus complet de changement social avec des méthodes de travail à la portée des travailleurs. Des méthodes encore très utiles aujourd'hui. Je continue de les utiliser. Je n'en ai aucun mérite, puisque je les tiens d'eux et de la J.O.C. Ces jeunes sans aucun encadrement ont dû s'inventer des moyens très réalistes pour se soutenir entre eux. Il fallait une pédagogie très pertinente puisque tout pouvait s'écrouler si facilement. Méfiance, insécurité psychologique, absence de structures et de soutien social, autant d'obstacles à surmonter.

Il m'arrive souvent de penser que nos structures scolaires souvent aussi riches que stériles, où tout le monde se marche sur les pieds, gagneraient à s'inspirer davantage de ces pédagogies populaires. Que diable ! Comment se fait-il qu'avec des moyens aussi pauvres, avec une poignée d'intervenants, on arrive à des résultats beaucoup plus positifs ? Voyez comment on mise d'abord sur la multiplication du personnel, des structures, des mécanismes, des ressources financières. On s'empêtre dans des appareils d'une lourdeur et d'une complexité incroyables qui étouffent la vie, l'initiative, l'imagination.

Ce qu'on peut se gargariser avec des discours idéologiques, tel celui de la C.E.Q. qui veut atteindre cet objectif d'une école de masse avec les 1200 minutes/semaine ! Ma petite expérience m'a appris ce qu'il faut investir en temps et en énergie pour une pédagogie réaliste et féconde d'autodéveloppement, de libération et de promotion collective.

- Comment vous êtes-vous débrouillé avec les oppositions, par exemple celles qui venaient de l'Église ?

- Je dois dire que j'ai eu un support constant de mon évêque, Mgr Frenette, même contre certains curés qui nous mettaient des bâtons dans les roues. Mais peu à peu j'ai gagné la confiance de plusieurs confrères qui ont constitué avec moi une solide équipe d'animation pastorale auprès des jeunes travailleurs des six grandes zones sociolo-

giques au nord de Montréal. Par exemple, des centaines de jeunes chômeurs se sont regroupés à Terrebonne, Ste-Thérèse, St-Eustache, Lachute, St-Jérôme, Ste-Adèle. Fait saisissant, leur découpage régional correspondait exactement à celui de l'enquête scientifique Dumont-Martin qui se tenait en même temps (1956-1960) dans le même ensemble géographique. C'était la première enquête du genre en Amérique du Nord. Je m'y suis intéressé dans sa dernière phase. Ces deux expériences vont m'inciter à entreprendre des études sociologiques conjuguées à des études théologiques qui déboucheront sur une thèse de doctorat en 1963. Mais n'anticipons pas trop.

Le roc et la source. Entretien avec Gilbert Tarrab

Chapitre II

L'enracinement économique

[Retour à la table des matières](#)

- *Certains observateurs et commentateurs de la scène politique formulent souvent, par les temps qui courent, une critique qui revient tout le temps, comme en leitmotiv, du grand projet collectif du gouvernement actuel. Cette critique concerne le manque d'expérience économique. Qu'en pensez-vous ?*

- Il y a des expériences dans un peuple, dans une société dont on ne peut pas se passer. La société québécoise a pratiquement toutes les institutions, mais s'il est un champ d'expériences où nous n'avons pas de fortes et larges traditions, c'est celui de l'expérience économique. La critique du capitalisme, chez nous, nous a amenés dans une certaine mesure à rejeter pratiquement *l'économique*. Les questions de cet ordre dans nos débats collectifs, sont continuellement noyées ; or, cette absence d'expérience économique largement répandue a des répercussions jusqu'aux plans, non seulement politique, mais culturel et psychologique. En effet, l'expérience économique, c'est une école de réalisme, de décision, d'initiative, d'efficacité. On peut causer longuement, en éducation, en politique, sans vérifier sa pertinence ; mais

dans le domaine économique, si vous faites des erreurs, tout de suite, le lendemain matin, ou la semaine suivante, vous pouvez les vérifier. Donc, une expérience de décision, une expérience du concret, une expérience d'efficacité. Voyez comment la responsabilité économique est toujours reportée à plus tard. Il n'est pas question ici de bouder ou de sous-estimer les objectifs légitimes de distribution de richesses. Mais c'est un très mauvais calcul que de laisser l'initiative aux autres dans le domaine de la création des richesses. Ça fait un peuple revendicateur, mais non un peuple entreprenant.

Dans les années 50, les gens de ma génération ont mis sur la table de graves problèmes économiques. Nous les retrouvons "en pire" aujourd'hui, malgré tous les investissements de la Révolution tranquille, en infrastructure et en outils d'autodéveloppement. Bien sûr, c'était nécessaire. Mais ce qui devait être un soutien, un moyen, est devenu une fin. D'immenses structures bureaucratiques de services, enroulées sur elles-mêmes, très endettées, inefficaces, ont mangé des investissements qui devaient aller à des chantiers multiplicateurs. La nouvelle classe du secteur public devient une sorte de cancer qui siphonne massivement les ressources collectives de l'ensemble du corps démocratique.

Certes, nous avons connu une extraordinaire créativité culturelle, mais celle-ci tarde à déboucher sur des dynamismes économiques. Dans ma philosophie de la vie, je ne puis séparer le pain et le sens, le matériel et le spirituel, l'économique et le politique, le culturel et le social. Ce sont des dimensions que nous avons trop séparées au Québec dans nos réformes récentes. Les agents sociaux n'ont pas abouti à des initiatives économiques. Et nos agents économiques ne semblent pas comprendre les nouvelles exigences des sensibilités culturelles, psychologiques, sociales et politiques de la génération montante. Ce raccord est une des grandes tâches à assumer dans les prochaines années. Oh ! Je sais que ce défi porte aussi la question nationale et l'autre question aussi brûlante : les classes sociales. Mais on ne peut se limiter à la question : *Au profit de qui ? Encore faut-il se rendre capables de fécondité collective, d'un vivre ensemble dynamique, juste, démocratique.*

- *Ce n'est pas encore le moment de parler de Tricofil. Cependant, je voudrais, au moins, citer un passage d'un de vos livres, de mémoire, où vous disiez avoir été quelque peu revenu sur vos illusions, en quelque sorte, en ce qui concerne l'expérience d'autogestion, à Tricofil, dans la mesure où l'autogestion, c'est quelque chose qui comprend de la gestion, et que la gestion, ça ne s'improvise pas du jour au lendemain. On ne donne pas une baraque comme celle-là à des gens qui n'ont jamais été habitués à l'art de gérer, donc à l'art de faire du profit, ce qui veut dire : à l'art de rentabiliser une entreprise (dans un système comme celui dans lequel nous vivons actuellement), du jour au lendemain. Ce qui me porte à vous poser une question d'un ordre beaucoup plus général, puisqu'on parlait tantôt d'une société autre, ou d'une autre société : le modèle dit participatif est-il viable selon vous, c'est-à-dire, un modèle où l'ensemble de la force de travail pourrait être intéressée à la logique du monde du "capital", selon des formules diverses qui ont d'ailleurs été déjà essayées en Europe ? Ne serait-ce pas là, dans le type de société dans laquelle nous vivons, en Amérique du Nord, Québec compris, une solution, peut-être pas parfaite, mais qui pourrait porter fruits ? Par société participative, encore une fois, je n'entends pas le modèle du type coopératif, que nous connaissons tous, mais je pense bien à ce type de compagnie où vous donnez formellement et constitutionnellement la possibilité, pour l'ouvrier, d'acheter des actions de la compagnie, à taux préférentiel. Comment est-ce que vous voyez cette possibilité de mettre sur pied à grande échelle des sociétés de ce type, où la gestion serait quand même assurée par des gens qui sont formés pour administrer et pour gérer mais où la distribution des richesses se ferait d'après un modèle tout à fait autre que celui selon lequel on vit actuellement ?*

- Ce que vous décrivez est plus un point d'arrivée qu'un point de départ. Ne parlons pas de troisième voie, c'est un concept piégé. Il faut d'abord se rendre compte de la situation d'où l'on part. Quand des exécutants-salariés ont été motivés pendant des années uniquement par la paie au bout de la semaine, et tenus à l'écart de toute vraie responsabilité institutionnelle, même dans leur travail, vous ne pouvez escompter un changement de mentalité du jour au lendemain. J'ai le goût de dire avec un peu d'humour noir que les travailleurs en grande majorité ne sont pas intéressés à ces formes d'intéressement ! Ils misent presque exclusivement sur le syndicat comme plate-forme parallèle, comme

force d'opposition et de revendication, seule distance garantie pour ne pas se faire avoir. Comment le leur reprocher ? Ils doivent tout à leur institution syndicale où ils ont trouvé un langage, un sens, une pratique sociale et politique que le système taylorien leur a enlevés sur le terrain même du travail où ils ont été réduits à la logique de la machine, comme des outils interchangeables. *Vous n'êtes pas payés pour penser, mais pour exécuter* disait Taylor. On paye cher aujourd'hui cette profonde déshumanisation du travail. Et c'est de là qu'il faut repartir. L'intéressement au profit est sans avenir sans des formes progressives d'intéressement à un travail plus qualitatif. En Amérique du Nord, nous sommes au moins 25 ans en retard par rapport à certains pays d'Europe. Nos conflits de travail carabinés se déploient de plus en plus dans un contexte socio-économique et politique de plus en plus aberrant,. Le fameux rapport *Work in America* en témoigne. Même des gros capitalistes disent qu'il n'y a pas d'avenir économique dans un contexte social où les travailleurs, les citoyens de la base n'ont plus de vraies communautés quotidiennes, de vrais milieux de vie épanouissants. Voir la dernière déclaration du Président de la *Bank of America*. Il n'y a pas de solution facile à l'horizon. Je me méfie des recettes, des corridors idéologiques simplistes. Plus j'avance dans la vie, plus je me rends compte de la complexité de l'économie humaine...

- *Au sens psychologique, sociologique, économique, politique ?*

- Oui, dans toutes ces dimensions que je ne puis séparer. Une vraie pratique sociale doit toutes les assumer. Et c'est ce que j'ai essayé de bâtir avec d'autres, particulièrement à Tricofil, en dépit d'hypothèques quasi-insurmontables : vieille machinerie, grosses dettes, textile affaîssé, difficultés de marché... ouf !

- *Mais revenons à l'idée de société participative dans ce contexte-là.*

- Je le répète : il y a bien d'autres choses qui précèdent ce problème. Au début, à Tricofil, les travailleurs disaient : "Il faut s'initier à l'administration, à l'organisation technique, au marketing, tout en les redéfinissant selon notre projet, mais le système social de l'usine auto-gérée, ça va être facile, car nous sommes solidaires. Notre expérience

syndicale nous y a préparés." Or, le plus gros problème a été justement de bâtir ce système social d'auto-organisation. Être solidaires pour faire dérailler un train, c'est moins compliqué que d'en faire un ensemble. J'ai vieilli de vingt ans en trois ans. Ce qu'il a fallu en baver pour apprendre une pratique aussi fondamentale que celle de se faire ses propres règles du jeu, de les respecter, de les rendre efficaces. Ce qu'il a fallu en baver pour débattre, décider, agir démocratiquement. Ce qu'il a fallu en baver pour se faire confiance entre pairs, pour faire confiance à ses propres représentants au conseil d'administration, etc... On ne s'entendait même pas sur le sens de la rentabilité. Autrefois, on faisait parfois traîner le travail pour étirer le temps, de crainte de connaître le chômage. Certains avaient gardé la même habitude face à des commandes qui devaient être satisfaites dans un laps de temps déterminé. S'agissait-il de travailler le samedi, des militants syndicaux se levaient pour proclamer le droit acquis de ne pas travailler le samedi. *Mais on travaille pour nous autres. Ça va dans nos poches et non dans celles du patron comme autrefois*, rétorquaient d'autres travailleurs. Peine perdue. Et la commande ne rentrait pas à temps. Un autre client perdu. Ça a pris du temps avant de changer une telle mentalité. Moi, j'élargis le problème à l'ensemble des forces dites de gauche qui n'ont pas développé les compétences, les pratiques correspondantes à leurs objectifs. Certaines attitudes de base en relation avec l'administration, la discipline collective, l'efficacité du travail, rendraient inepêtes n'importe quel type d'institution économique ou même de régime politique. Combien de ces gens-là sont capables de fonctionner dans un conseil d'administration, peu importe son modèle, et cela d'une façon compétente, sensée et solidaire ? Bien sûr, il y a des exceptions. D'ailleurs, les travailleurs de la base sont ici plus réalistes, plus efficaces que bien des militants idéologues quand ils siègent dans un conseil d'administration.

Tricofil, à ce niveau, c'est plus une question immense qu'une petite réponse fragile. Il faudrait refaire ici le long cheminement des vingt dernières années de cette communauté de travail attachante qui ne s'est jamais payée de mots... d'idéologie farfelue. Nos défis les plus cruciaux ont été exprimés par ces travailleurs d'une façon brutale, à l'état brut, sans rationalisation, sans halo idéologique. Tricofil, c'était un mythe pour les autres, pas pour eux. Au cours des ans, bien avant Tricofil, ces travailleurs ont mis au défi, par de nombreuses initiatives,

tout ce qu'il y a de mécanismes, de politiques, d'expertises dans notre société libérale. Ils ont fait la preuve vivante et concrète de la stérilité de la plupart des réformes en matière d'organisation du travail, de main-d'œuvre, de recyclage, de reclassement, de re-organisation industrielle. Ils ont mis en place certaines pratiques à peine amorcées, mais déjà révélatrices d'issues possibles. C'est à même leur nouveau chantier qu'ils se sont éduqués, politisés, qu'ils ont développé des compétences et des pratiques plus accordées au tournant historique actuel. Bien sûr, le succès comme tel ne pouvait venir à court terme. Mais il y a là un bagage d'expériences inestimables. On y découvre qu'il faudra reprendre les choses par le fond, par les expériences les plus fondamentales. Un tas de gens commencent à s'en rendre compte. Ils prennent une distance sur les scénarios administratifs, syndicaux, professionnels reçus, ils se regroupent autour de tâches, de compétences, de projets *communs* avec le goût de vivre ensemble des choses intéressantes, plus fécondes, plus constructives. On se dégage des corridors idéologiques, on explore divers types d'expérience. On ne veut pas d'une société monolithique, unidimensionnelle. Plutôt une société ouverte... ouverte à divers modèles, à divers possibles.

- *Donc, vous êtes finalement heureux de la société actuelle ?*

- Oui et non. Je suis inquiet de notre fragilité. Le *sucre* de nos confort récents n'a rien à voir avec le *sel* du grave tournant actuel qui va exiger de la *couenne*. L'abondance est finie. Il faudra des solidarités plus serrées, plus exigeantes, plus créatrices. Je dis *inquiet*. Je ne suis pas le seul à le penser. Des ouvriers prolétaires me disaient récemment : Parfois, *on a l'impression que notre peuple est en train de se détruire*.

Par ailleurs, il y a aussi un sursaut de conscience, de goût de vivre, de lutter, de construire. Ça commence à peine, mais c'est prometteur. Le débat national et son issue vont peut-être bien conditionner l'avenir de cette dynamique récente. La maîtrise de notre évolution interne et l'affirmation politique des Québécois sont en rapport étroit. En sommes-nous conscients ? Quels choix politiques de cet ordre allons-nous faire s'il n'y a pas d'étoffes sociales quotidiennes, si nos villes sont mortes, si nos propres institutions sont brisées par des conflits sans issue, si nous voulons être uniquement des consommateurs au ventre

plein, si nous ne pratiquons pas la démocratie sous un mode plus créateur, si les valeurs d'excellence et le travail passent en dernier lieu ? Un petit peuple comme le nôtre sur ce vaste continent uniculturel devra surveiller ses solidarités les plus fondamentales pour ne pas les compromettre ou les tuer par des débats et des combats internes irresponsables, échevelés et débilitants. Notre maturité politique et éthique est en cause.

- Mais, aller au bout de cette maturité, c'est quoi... dans le cas de Tricofit, par exemple ? Albert Meister a signalé dans plusieurs de ses ouvrages qu'il est très difficile de créer, à l'échelle de l'État, ce qui peut se faire à l'échelon d'une petite cellule, d'une petite entreprise, de passer d'un système de fonctionnement cogéré, autogéré, à petit volume, dans une entreprise de petite taille, à ce qu'on peut appeler une société autogérée. Le passage est excessivement difficile..

- Vous posez là un problème qui a des incidences particulières chez nous : celui de la pédagogie sociale des noyaux qui réussit dans des expériences communautaires circonscrites. Allons jusqu'aux villages-pilotes nommés J.A.L. qui, à la suite de la tentative bureaucratique du B.A.E.Q. (Bureau d'Aménagement de l'Est du Québec) et à la suite de *l'Opération Dignité*, marquent une tentative communautaire d'autodéveloppement. Mais nous restons ici dans l'expérience traditionnelle du village. Les Québécois sont restés des villageois. Ils s'accommodent mal de la ville, des grands ensembles. Et pourtant ils vivent pour la plupart dans la ville industrielle, tertiaire, technologique. Là se posent d'autres exigences, par exemple une pédagogie sociale des ensembles et de l'ensemble. Or là, nous n'avons que des solutions techno-bureaucratiques, comme ailleurs, un peu partout dans le monde, peu importent les différents régimes politiques, même dans la Chine des communes.

Chez nous, un certain progressisme ne mise que sur les noyaux : coopératives locales, quartiers, départements de CEGEP, etc. Peut-être faut-il d'abord refaire des *cellules sociales* de base pour repenser l'organisme entier ? Mais je ne suis pas sûr qu'on puisse facilement passer des noyaux à l'ensemble. Nous n'avons pas développé le génie des ensembles. Nous sommes particulièrement inefficaces à ce niveau. Voyez nos gros appareils stériles et très centralisés dans les politiques

sociales et en éducation. Nous pourrions parler de secteurs économiques ou des exemples de grands ensembles : *l'Hydro-Québec*, la *Caisse populaire...* et *Power Corporation*. Bien sûr, il y a quelques succès, mais rien de déterminant comme dynamique collective largement répandue. Avouons-le, nous sommes au bilan peu efficaces à ce niveau. Même le mouvement Desjardins, malgré tout ce qu'on dit, a toutes les misères du monde à dépasser son modèle villageois, à créer des grands circuits intégrés de production-consommation. Voyez comment on n'arrive pas à bâtir l'industrie agro-alimentaire. C'est un problème énorme pour une société qui aspire à une certaine souveraineté.

Encore ici, il faut signaler notre longue absence en regard de l'industrialisation moderne, de l'expérience économique moderne. Nous n'avons pas fait notre propre révolution technologique. Nous n'avons pas pris l'évolution urbaine en mains. Nos villes n'existent plus comme entités originales et dynamiques. La seule institution centrale qui attire, regroupe, c'est le centre d'achat aux mains de non-francophones. Des centres d'achat qui sont tous les mêmes partout. Des lieux qui ne seront jamais des ensembles humains *politiques*, cela va de soi. Le rapport de consommation est essentiellement individualiste ou impersonnel, instrumental et chosifié.

On signale un nouveau dynamisme régional : en Beauce, au Saguenay-Lac St-Jean. Mais les grandes agglomérations urbaines dépeçent : Montréal, Québec, Trois-Rivières, Sherbrooke, etc. Voilà une immense tâche historique.

Faut-il pour cela laisser de côté les micro-expériences, comme Tricofil, par exemple ? Je ne le crois pas. Ce genre d'expériences nous questionne sur ce que nous pouvons faire en "petit" tout en pointant le défi de l'ensemble et des ensembles. Au moment où nous nous parlons, Tricofil vient de faire des profits au cours des trois derniers mois. Mais les graves erreurs du passé compromettent ce mini-succès. Au fond, tous les gros problèmes de notre société se retrouvent dans ce genre d'expérience, même si elle est très limitée. Une expérience multidimensionnelle : à la fois économique, sociale, culturelle, politique. Tout est à assumer, à redéfinir, y compris le syndicalisme, et les attitudes psychologiques profondes, tout autant que le marketing, la

technologie et l'administration. Par ailleurs, je préfère ce travail dans le "dur", plutôt que ces grandes manœuvres verbales, défensives, globalistes, d'une critique idéologique pure, mais sans mains, comme on l'a fait dans une certaine gauche d'université, de CEGEP, ou de service public. Voilà peut-être un problème plus grave que celui de notre difficulté à développer le génie des ensembles. Nous ne faisons que nous défendre, et nous battre entre nous. Pendant ce temps-là, d'autres construisent et nous exproprient. Que diable ! plutôt que de jouer les purs, expérimentons diverses solutions intelligemment, efficacement, solidairement. Je ne crois pas au modèle pur : société capitaliste, socialisme chimiquement pur, société autogestionnaire, etc.

- Des sociétés multi-modèles ?

- Oui. L'homme est trop riche pour s'enfermer dans un seul modèle, dans un système monolithique. Nous n'avons pas le même visage, la même personnalité. Toute culture est particulière. Les contextes historiques sont différents. Alors pourquoi s'enfermer dans une logique du système unique ? Capitalisme et communisme ont *bulldozé* les cultures, les peuples, les identités. La révolte ne fait que commencer face à cet aplanissement déshumanisant. La copie conforme de classe moyenne avec son bonheur moyen frelaté ne vaut pas mieux que la solution chinoise de l'uniformité égalitaire du berceau à la tombe.

Mais dans notre révolution culturelle à nous, en Occident ' les expériences d'auto-organisation devront être multidimensionnelles. La génération montante n'accepte plus de séparer ses manières de penser, de sentir, de vivre, d'agir, de communiquer. On veut être le même en soi, dans ses rapports avec les autres, dans ses cadres de vie, dans ses options politiques.

De même, il faudra mieux articuler les diverses expériences d'auto-organisation d'un secteur à l'autre : quartier, travail, éducation, culture, production, consommation. Voilà un premier génie des ensembles adapté à nous : des milieux d'auto-prise en charge qui fédèrent les principales fonctions sociales de base.

Bien sûr, nous n'éviterons pas de rudes combats, y compris de classes. Mais j'espère que ce sera autour de chantiers, et non pas dans une

psychologie de grève, de campagne électorale, de colloque intermittent sur un fond de bla bla permanent radiodiffusé, télédiffusé. La politique deviendra notre seule industrie nationale si nous continuons dans cette veine.

- Y a-t-il des points d'appui que vous privilégiez ?

- On ne saurait plus tarder à intégrer des démarches économiques pertinentes et efficaces dans nos efforts collectifs pour façonner une société autre. Je pense, par exemple, au mouvement coopératif. Certes, il s'agit d'un outil parmi d'autres. Mais n'est-il pas un test de vérité pour une articulation féconde du social et de l'économique ? J'ai le goût, ici, de faire une rétrospective qui m'apparaît éclairante pour comprendre nos comportements et nos attitudes profondes dans un domaine aussi vital.

À l'idéal comme à la pratique de la coopération, on a souvent accroché une foule d'objectifs aussi diversifiés que la constitution d'une base humaine féconde et solidaire, l'entrepreneurship d'une communauté locale, l'émancipation des classes défavorisées, des minorités ethniques ou autres, des petites nations (je pense ici à l'exemple d'Israël et de ses coopératives, pour ne nommer que celui-la).

Eh oui ! combien de mouvements historiques ont fait de la dynamique coopérative la pierre de touche de leur nouvelle conscience, de leurs orientations inédites, de leur projet global ? Les utopistes et les plus réalistes s'y sont retrouvés en coude à coude pour un saut qualitatif qui, à leurs yeux, passait par des chantiers très concrets de création collective selon les aspirations propres de leur communauté et de leur culture.

Il faut avouer aussi que la coopération a été le fourre-tout de légitimations ambiguës qui mettaient trop souvent en veilleuse les exigences internes à une telle expérience. Ainsi, chez les francophones de ce pays, tour à tour, on a conçu le mouvement coopératif comme :

- Le bras économique du salut national (L. Groulx)
- La façon de mettre de l'esprit chrétien dans les affaires (L. Beaugard)
- Une lutte contre un système capitaliste où l'homme est un loup pour l'homme (C. Filion)
- Un remède pour détourner les nôtres des tentations du socialisme (C. Vaillancourt)
- Et, plus récemment, comme un nouvel ordre autogestionnaire, écologique et de technologie douce.

Je sais donc le danger de noyer les âpres tâches concrètes du chantier coopératif dans de vagues et abstraites considérations idéologiques, telle cette discussion récente sur les mérites respectifs d'un libéralisme social ou d'un socialisme libéral ! Autant discuter du sexe des anges ! Je me méfie de toutes les puretés, y compris cette virginité, cette noblesse, cette vertu automatique qu'on se donne souvent dans le mouvement coopératif : Nous, *on n'est pas comme ces vils capitalistes individualistes, ces bureaucrates du secteur public, ces petits radicaux fascistes assoiffés de pouvoir, ces politiciens ratoureux, ces intellectuels d'université. On est du peuple, avec le peuple, pour le peuple ! Imaginez ! 4 millions de Québécois francophones sur cinq sont nos membres. 11 milliards d'actifs. 2 500 caisses. Une foule de services bien programmés, informatisés. Une performance extraordinaire qui devrait inspirer nos compatriotes d'Acadie ou du Manitoba !*

Assis sur ces lauriers, nous oublions que la motivation coopérative est à reprendre, à recommencer à toutes les générations, que la pratique coopérative est quasi naturelle dans un contexte capitaliste, que d'énormes défis nouveaux ne seront pas assumés nécessairement par notre expérience éprouvée du passé, que nous tardons à déboucher sur une dynamique industrielle pertinente et efficace, par-delà nos coopératives de sécurité qui risquent de renforcer nos attitudes sécuritaires, défensives. Enfin, nous ne saurions ignorer que les travers bureaucratiques, la comitose, la politicaillerie, le nombrilisme à la mode, l'érosion de la responsabilité institutionnelle, le virage à droite et son vis-à-vis aussi stérile, tel un certain syndicalisme sauvage, font désormais partie du pays réel de la coopération.

Encore ici, la prétendue virginité du mouvement coopératif peut nous aveugler les uns les autres, et surtout mal nous préparer à affronter ces requêtes de dépassement que je viens d'évoquer. A cela s'ajoute l'illusion tenace, malgré la récession économique, de maintenir telle quelle la prospérité facile des dernières décennies.

Pour la première fois peut-être dans l'histoire de l'humanité, toute une génération, sur une base aussi large que celle de l'Occident capitaliste, a connu une abondance qui l'amène à croire tout obtenir par revendication, même des choses inaccessibles sans d'énormes efforts individuels et collectifs.

Nous entrons dans des temps difficiles qui vont exiger un maximum de qualité humaine, de maturité politique, d'intelligence et de patience, d'audace sociale, d'investissement à long terme, d'efficacité économique. Sommes-nous prêts ? Est-ce que la génération présente n'est pas en train de sacrifier à son propre confort immédiat l'avenir de ses propres enfants ?

Dans nos milieux francophones, souvent la question, la tâche proprement économique, est repoussée, renvoyée aux calendes grecques. Il est plus que temps de mieux l'intégrer à notre nouvelle créativité culturelle, à nos luttes politiques, à nos pratiques quotidiennes. On peut ergoter longtemps sur l'éducation, la conscience sociale, les options politiques ou idéologiques sans vérifier leur correspondance avec le pays réel : ce n'est pas le cas de la pratique économique. Ici, vous vous cassez vite la gueule si vous ne respectez pas les dures exigences d'un calcul serré, d'une organisation efficace, d'un esprit de décision vif et judicieux, bref d'une solide prise sur le réel.

Inversement, je pourrais évoquer ici les conséquences psychologiques et politiques d'une absence de fortes traditions, institutions et pratiques économiques dans une communauté. Il y a dans l'expérience économique une école de décision, d'initiative, de réalisme, de force morale, qui retentît sur toutes les autres dimensions de la vie et de la société.

Nous n'avons pas assez tenu ce langage dans nos milieux francophones, dans nos écoles, dans nos familles, dans nos divers groupes

idéologiques. Ce passif d'hier se conjugue présentement à des idées auto-économiques à la mode. Au mépris de la richesse au nom d'un certain spiritualisme religieux contestable, ont succédé d'autres légitimations qui disqualifient l'importance de l'industrie, de l'économie : dévalorisation du travail, retour à la nature vierge, idéalisation ahurissante de l'Inde où l'on ne vivrait pas trois semaines sans regretter amèrement son système de son, sa baignole et son frigo.

Je disais tout à l'heure qu'on a parfois vécu la coopération avec des motifs trop extérieurs à sa dynamique interne. Il faut renverser la vapeur et interpellier notre style de vie, notre comportement politique, notre type d'école à partir de l'expérience économique. Ce n'est pas là un point de vue exclusif, mais une question d'accent. Qu'il s'agisse de vie interne du mouvement ou de sa responsabilité sociale et politique, il est temps d'affirmer d'abord avec courage, lucidité et réalisme les vrais problèmes et les responsabilités proprement économiques. Voilà un apport urgent du mouvement coopératif dans le tournant actuel, particulièrement dans les milieux francophones. Voyons les choses bien en face...

Ce qu'on a produit le plus, ce qui a attiré davantage l'attention chez nous récemment, ce sont des chansons. Comme disait un malin, après avoir vu surtout des chorales en faisant le tour des communautés francophones du Canada : "Un peuple fait ses chansons, mais des chansons ne font pas un peuple." Le pire dans tout cela, c'est qu'on risque de passer pour arriéré en tenant de tels propos. Pendant ce temps-là, des immigrants sans le sou, isolés, en arrivent à des succès impressionnants. Pendant ce temps-là, d'autres construisent une économie dont nous sommes de plus en plus les consommateurs, les locataires, les téléspectateurs, les exécutants, les voteurs, sans compter les joueurs de loterie. Une petite nation comme la nôtre n'ira pas loin si les siens ne jouent pas à fond la carte de l'excellence, du travail, s'ils ne se donnent pas de plus solides bases économiques, s'ils boudent l'enseignement supérieur, s'ils *entretiennent des attitudes anti-intellectuelles, anti-techno-cratiques, anti-économiques*.

Je trouve bien secondaires certaines questions comme celle de l'homogénéité sociale de nos coops. Préoccupons-nous davantage de la qualité de notre membership, de notre leadership, de nos perfor-

mances, de notre aptitude à l'efficacité, de notre "couenne" morale. Préoccupons-nous davantage de notre capacité à vivre des solidarités fortes et durables dans des chantiers valables et féconds. La solidarité pour construire un train est autrement plus exigeante que la solidarité pour le faire dérailler ou pour revendiquer une place dedans ou même pour y exercer un certain pouvoir de direction !

S'il est vrai que le mouvement coopératif est notre meilleure expérience socio-économique, il faudra qu'il ne perde pas de vue précisément cette dimension *pour interpeller notre société francophone face à ce tournant historique*. Nous ne serons pas capables des luttes politiques nécessaires si nous avons peur d'investir de notre propre portefeuille dans des projets coopératifs. Tout le contraire du raisonnement que plusieurs leaders de nos communautés tiennent habituellement, comme si l'affirmation culturelle et politique créait automatiquement la motivation et la compétence en matière économique.

Bien sûr, celle-ci dépend d'attitudes qui lui sont ouvertes. Il y a des terreaux, des mentalités, des orientations culturelles plus ou moins propices à la créativité industrielle technologique. Je ne veux pas non plus oublier que même les esprits les plus capitalistes avouent les culs-de-sac d'un monde administratif et financier, ignore les conséquences de la gigantesque révolution culturelle récente et les énormes bouleversements sociaux. Je cite le président de la *Bank of America* :

"Si l'entreprise privée veut survivre, elle ne doit pas attendre à demain pour se préoccuper de problèmes autres que ceux qui la concernent directement. Le point de vue du néo-capitalisme se défend à court terme, mais pas à moyen terme. Personne ne peut s'attendre à faire des bénéfices si le tissu de la vie sociale est mis en lambeaux."

Un aveu bien timide. Il porte en creux, comme malgré lui, une sorte d'appel à de nouvelles démarches capables de conjuguer le réalisme économique, l'audace technologique, la révolution culturelle et spirituelle des derniers temps, et la quête de communauté, sinon d'étoffes sociales moins éphémères et plus pertinentes.

S'il veut non seulement une plus forte percée dans l'avenir, mais aussi une influence importante pour le construire, le mouvement coo-

pératif devra saisir cette chance historique. En effet, il est une de ces rares expériences actuelles qui portent à la fois une économie, une communauté, une politique et une mystique. N'ayons pas peur de ces mots et surtout des réalités qu'ils véhiculent. N'ayons pas peur de bien pointer cet énorme défi de *nouvelles synthèses sociales pertinentes, cohérentes, efficaces*.

J'en veux pour première preuve l'évolution de l'expérience et du sens du travail dans les derniers temps. Notons d'abord le fait brutal que les crises collectives passent surtout par les conflits de travail. Voyez les impasses des redéfinitions unilatérales ou exclusives, tantôt du management, tantôt du syndicalisme, tantôt du Code du travail, tantôt de l'environnement et de la qualité de vie au travail ; autant de réponses sectorielles à une expérience humaine qui, dans la révolution culturelle présente, se veut globale, multidimensionnelle. On veut un travail signifiant à tous les plans : psychologique, social, culturel, économique et politique. Il en va de même en éducation comme pour toutes les autres activités humaines de base. Or, on n'a ni pédagogie sociale, ni stratégie économique, ni modèle politique pour rencontrer ce besoin de nouvelles synthèses d'expérience humaine.

Je fais le pari que le mouvement coopératif a plusieurs longueurs d'avance en ce domaine clef pour l'avenir. Il a l'avantage de se situer sur un terrain socio-économique, ce qui est extrêmement important dans les milieux francophones, comme nous l'avons vu. Et dans une situation comme la nôtre, une telle perspective de nouvelle synthèse sociale est encore plus impérative. Des milieux où il y a les culturels d'un bord, les sociaux de l'autre, les politiques en avant, les "économiques" à côté, les "psychologiques" à la marge, de tels milieux ne peuvent prendre le tournant actuel, et encore moins se prendre en mains.

Voyons bien l'enjeu qui dépasse la question économique comme telle. La société ne sait plus ce qui peut la tenir ensemble ; elle ne sait plus les cohésions de base ; elle est empêtrée dans une lourde machinerie sociale, compliquée à souhait, où les citoyens ne se retrouvent plus. Alors, ils se replient sur le terrain privé, individuel, là où ils croient pouvoir trouver la seule cohérence possible. Mais la déception vient vite, parce que nul ne vit sur une île à la Robison Crusocé.

D'où l'importance actuelle de mettre en marche des chantiers où se recomposent les expériences de base, les diverses dimensions de la vie : travail, éducation et rapports fondamentaux ; motivations individuelles fortes et projets collectifs signifiants et engageants. J'ai noté que la plupart des expériences intéressantes des derniers temps avaient en commun cette prise de distance sur les rituels administratifs, syndicaux, idéologiques, pour se retrouver au plan d'une expérience commune plus libre, plus créatrice. On se donne ensemble une compétence commune autour d'un projet collectif intéressant, sans pour cela disqualifier les compétences particulières.

Oh ! je sais ici le danger de s'installer dans une nouvelle marginalité hors des grands circuits décisifs de la société. Le mouvement coopératif est assez bien équipé pour offrir un lieu assez large de concertation, d'intercoopération, de conjugaison de ces dynamismes qui montent de la vie actuelle.

Les expériences coopératives en Israël, par exemple, ne touchent que 5 pour cent de la population et de l'activité socio-économique. Mais elles ont valeur de leadership, d'inspiration, de pertinence pédagogique, de réalisation audacieuse. Près de 30 pour cent des citoyens y ont fait une expérience qualitative durant une période de leur vie. Et c'est là qu'on a précisé quel type d'expérience socio-économique convient le plus à sa culture propre.

Je le répète, nous allons ergoter longtemps et vainement sur la spécificité, l'originalité de notre culture, de nos aspirations politiques, si quelque part, il n'y a pas des terrains concrets où nous allons vivre ensemble toutes les dimensions de la vie, y compris cette fois, l'expérience économique trop longtemps ignorée ou tenue à la marge de notre réseau social, éducatif et même politique d'institutions.

Il est temps de songer à des stratégies qualitatives, limitées, progressives, mais assez larges pour constituer des expériences pilotes, des chantiers mobilisateurs pour les jeunes, pour les divers leaderships, pour les forces institutionnelles, pour tous les dynamismes partout où ils se trouvent. Sur ce vaste continent unilingue et uniculturel, regroupé autour de centres d'achat insignifiants et d'un spectacle télévisé générateur d'une passivité peut-être inédite dans l'histoire, les nô-

tres risquent de s'enfoncer dans une indifférence plus destructrice que celle de la société consummatrice.

Certains esprits dits réalistes pourront lever les épaules devant de tels propos. Mais qu'ont-ils à nous dire face à la situation éclatée qu'ils vivent aussi bien que nous dans les circonstances ? Qu'ont-ils à proposer comme objectifs valables à la génération montante ? Ne sont-ils pas les plus irréalistes, les plus utopiques lorsqu'ils refusent de constater la faillite des solutions actuelles même les plus prestigieuses ? Pourquoi de si nombreux citoyens se sentent impuissants, désorientés, *pognés*, malgré tant de moyens scientifiques, techniques, malgré des ressources plus abondantes que dans la plupart des pays, malgré un système de sécurité passablement avancé ?

Il y a des choses que les hommes politiques, les administrateurs, les chefs syndicalistes, les citoyens eux-mêmes, n'osent avouer ; par exemple, cette médiocrité morale, ce déclin du courage en Occident comme l'a souligné Soljenitsyne récemment. Vainement d'ailleurs. Il ne s'agit pas de ramener tout le problème à une question éthique, mais de bien comprendre certains enjeux inséparables. Par exemple, un avenir difficile, mais passionnant, nous convie à revaloriser à la fois les tâches les plus matérielles du pain et les tâches les plus spirituelles d'une conscience qualitative, motivée, capable d'aller au bout de ses convictions et de ses entreprises. Sommes-nous en train de devenir une société de revendicateurs ou un peuple entreprenant ?

Pour ce second souffle, le mouvement coopératif a un rôle important à jouer. Il n'est pas une panacée, il n'est pas la formule exclusive. Mais ce qu'il faut retenir ici, c'est que de son succès sur des terrains circonscrits, dépendent bien d'autres luttes et ouvrages collectifs. Voilà une motivation forte qui pourrait inspirer notre tournant historique ; nous devons comprendre que réussir sur notre propre terrain coopératif, qualitativement, malgré nos limites, c'est ouvrir une piste d'avenir dans une société de plus en plus bloquée et chez des citoyens de plus en plus déçus. Ceux-ci commencent à chercher positivement d'autres voies, il faut les rejoindre sur ce terrain-là. Rien ici d'un messianisme stérile, mais plutôt une percée pertinente, cohérente et efficace, une volonté farouche de mordre les fruits que nous aurons nous-mêmes cultivés, un acharnement têtu à bâtir de nouvelles solidarités plus fé-

condes, sans exclusive, pour constituer une force historique qui puisse contrer les impérialismes actuels, à savoir des hommes, des communautés, des peuples capables de faire leur histoire, leur économie, leur politique.

- Vous vous êtes impliqué récemment dans plusieurs sommets socio-économiques organisés par le gouvernement québécois,- quelles leçons en tirez-vous ? Croyez-vous la concertation possible ? Si oui, à quelles conditions ?

- J'ai le goût de vous dire d'abord qu'il faut avoir le courage d'interpeller les Québécois. Est-il possible d'espérer que les grands agents socio-économiques d'ici se concertent au moins pour interpeller courageusement une population qui ne semble pas encore saisir les énormes enjeux économiques marquant la fin d'une certaine prospérité artificielle et l'entrée dans un nouvel âge plus que difficile. L'appui massif encore donné récemment par la population au prince de Montréal et à ses coûteux jeux et spectacles est symptomatique d'une absence incroyable de réalisme économique. Je vois les partis, le patronat, les syndicats flatter tour à tour les Québécois. C'est nous rendre un très mauvais service les uns les autres.

En deçà des problèmes structurels indéniables, il existe des attitudes et des comportements fort répandus qui bloquent l'émergence d'une dynamique économique autochtone, qu'elle soit privée ou publique, capitaliste, socialiste ou quoi encore. Comportements qui rendraient inefficace n'importe quel régime, n'importe quelle forme d'institution, de la plus autocratique à l'autogestionnaire.

Vue dans cette perspective, une telle concertation vaut bien les joutes du parlement, les congrès du patronat ou des centrales syndicales et le show permanent de la télévision. Allons-nous voir, une fois de plus, ce jeu de neutralisation mutuelle qui se déroule déjà dans la plupart de nos institutions, et même à l'intérieur de nos divers groupes idéologiques ou autres, et cela souvent jusqu'à la petite école de quartier ? Voilà la question-clé que je veux soulever ici.

Les premières expériences de sommet économique nous ont déjà appris qu'une telle démarche ne se réduit pas à un compromis sur des

mesures d'urgence. Fût-ce l'attitude de se considérer soit comme un partenaire, soit comme un adversaire. Bon gré mal gré, les diverses positions idéologiques tout autant que les problèmes structurels de fond refont vite surface, même si on ne veut pas planifier jusqu'à l'an 2 000.

Dans un tel contexte, chercher uniquement une sorte d'entente ponctuelle peut être moins réaliste qu'on pense. En effet, à très court terme, les délégués des diverses instances sont habités par des préoccupations pas tellement convergentes ! Un gouvernement centré sur le referendum, un syndicalisme mobilisé par le front commun de la négociation en cours ; un patronat disparate de filiales ou de P.M.E., de grands commis des secteurs publics ou privés et de quelques géants, plusieurs en conflit quotidien d'intérêts, et acculés à chercher coûte que coûte des performances immédiates dans un cadre de récession ; enfin, un mouvement coopératif qui connaît peut-être pour la première fois un sérieux grippage de sa locomotive principale. On ne saurait donc tirer facilement une ligne commune.

Va-t-on se replier sur cette sempiternelle découverte du siècle : un budget expansionniste pour soutenir le marché, les investissements et le développement des ressources humaines (trois items principaux du prochain sommet). Surtout au Québec, cette croyance néo-keynésienne a un goût amer : déjà 30 milliards de dette et 2,5 milliards de redevances annuelles, sans compter un record en taxation.

Aux yeux de certains critiques, la crise ne serait pas assez profonde pour susciter des révisions et des changements profonds comme l'ont accepté les grands agents socio-économiques et les citoyens en plusieurs pays européens au lendemain de la dernière guerre mondiale. L'Allemagne est un bel exemple. Et pourtant en 1978, en cette même Allemagne, à Bonn, le Canada s'est drôlement fait semoncer pour ses piètres performances en tous domaines : de l'absence d'une discipline collective minimale jusqu'à celle de la moindre initiative originale pour réorienter, sinon relancer son économie. On nous cite partout comme le modèle (!) à éviter. Et bien sûr, le Québec fait partie du problème.

Avec un humour un peu caustique, j'ai le goût d'évoquer ici un récent désastre national. Eh oui ! le seul championnat mondial que nous pouvions revendiquer s'est effondré au Madison Square Garden. C'est plus qu'un symbole de nos solutions sur le tas, de nos fiertés un peu trop commodes et complaisantes. Pensons à un certain stade olympique habité par les performances des autres, et entouré de centres d'achat, d'hôtels et d'usines qui ne nous appartiennent pas. Comment alors se limiter à trouver un meilleur aiguillage des locomotives dans des gares de triage marginales, ou hors, des principaux circuits ? Du petit train électrique de l'Expo à celui de mon petit neveu, je n'ose voir l'image d'un peuple enfant, fût-il plein de promesses !

Dans l'opinion publique, bien des citoyens croient encore à la richesse exceptionnelle du pays à cause de l'abondance des ressources naturelles. L'Alberta fait rêver d'un nouveau Klondyke. Une psychologie du XIXe siècle, sinon d'une *New Frontier*, qui ne résiste pas aux exigences nouvelles et complexes d'un tournant historique qui appelle des solutions plus ardues et inédites. Est-il une seule société sur terre qui échappe à un tel défi ? Mais même dans la situation présente, certaines interpellations devraient nous alerter. Voyez sur la carte du monde, cette petite tache noire qu'est le Japon, sans ressources naturelles, avec une surpopulation et pourtant quelle performance au cours des dernières décennies ! La comparaison avec le Canada est ici brûlante, humiliante. Des Japonais que j'accompagnais dans une visite du Québec, me disaient : "nous aimerions bien avoir un pays comme celui-ci, vous verriez ce que nous ferions avec un tel potentiel." Ressources intéressantes, bien sûr, mais surtout une dynamique que nous n'avons que peu développée.

Il est temps de nous dire certaines vérités entre francophones particulièrement. N'avons-nous pas cru naïvement à une révolution tranquille... aisée ? Bien sûr, on y a fait des choses intéressantes. Mais ce qu'il y a eu de mythique dans cette prétention d'un autodéveloppement rapide et facile ! Voyez notre situation économique aux abords des années 80, après avoir tant emprunté, et investi dans ce qui devait être des instruments collectifs pour atteindre cette visée. Le moyen a mangé l'objectif au point de devenir cancérigène.

Il est trop simple de tout justifier ici par la difficile conjoncture économique internationale. Même si celle-ci devenait plus favorable, nos problèmes internes de fond resteraient entiers, particulièrement ceux d'ordre économique.

Nous sommes confrontés à des choix aussi impérieux qu'épineux : telle la part respective de nos ressources consacrées aux politiques sociales, à l'éducation et au développement directement économique. Celui-ci restera-t-il longtemps encore le parent pauvre ? Plusieurs des nôtres sont conscients du défi, mais qu'en est-il des attitudes et des comportements réels ? La critique légitime du régime économique actuel nous amène inconsciemment à considérer la chose économique comme extérieure à nous-mêmes, pour nous rabattre sur notre identité culturelle et politique. Je serai le dernier à minimiser l'importance de cette dynamique historique indéniable chez nous. Mais elle peut devenir aussi mythique que le messianisme d'hier. Il faudra nous convaincre que l'atout économique est lui aussi essentiel au façonnement de notre avenir.

Une évidence, un truisme. Et pourtant, voyez nos façons multiples de fuir ce défi. On ne le redira jamais assez. On ne saurait donc passer à côté d'une rude interpellation de notre collectivité encore séduite par la prospérité artificielle des deux ou trois dernières décennies. Le bilan de ce qui est aux mains des francophones, chez nous, est-il proportionnellement moins inquiétant que celui que nous avons fait durant les années 50 au moment où se préparait la Révolution tranquille ? Bien sûr, des infrastructures nouvelles assurent un meilleur potentiel d'autodéveloppement, mais je demeure persuadé que nos attitudes de fond en matière économique n'ont pas changé. Il se pourrait même qu'aux vieux préjugés anti-économiques d'hier se soient ajoutées de nouvelles formes de dépendance : une psychologie de purs consommateurs, un recours à l'État comme vache à lait intarissable, une absence d'éthique collective dans l'utilisation du bien public, un refus systématique d'évaluer les coûts de revendications inspirées par les sociétés les plus riches de la planète, et quoi encore ! Les promus de la Révolution tranquille, qui ont déjà tant reçu, ne semblent connaître aucune limite à leur appétit.

Cet indécent million de Québécois aux frontières de la pauvreté, à bout d'inflation et de chômage, devrait interpeller à son tour les états majors, y compris les syndicaux, tous centrés sur les intérêts particuliers de leurs membres qui logent pour la plupart des cas dans cette catégorie de promus de la Révolution tranquille. Ce million de laissés pour compte qui risque de grossir tragiquement aurait raison de vous crier à tous - "*Laissez de côté, pour le moment, vos petites joutes idéologiques de pouvoir sous les feux de la rampe, révisez vos priorités et surtout vos pratiques réelles si souvent camouflées sous des discours généreux, articulez les dynamismes /à où ils se trouvent, mettez-vous en chantier ; plus que du pain, nous voulons la dignité de le gagner nous-mêmes.*"

Malgré nos dépendances, et avouons-le, aussi nos travers, cette volonté habite encore la très grande majorité des nôtres. De tous les maux, le chômage est le plus débilant. Or, j'ai bien peur que nos états majors soient en train de s'y résigner. La bataille entre élites gouvernementales, technocratiques, patronales et syndicales prend une place tellement importante qu'elle en vient parfois à réduire les enjeux les plus vitaux à des querelles de petits politiciens dans la plus pure tradition de nos *assemblées contradictoires*. Or, nous voilà parvenus à un seuil critique où nous allons tous y perdre si ce "pétage de gueule" demeure notre seule industrie nationale.

Les petites nations dynamiques ont su maintenir et renouveler une solidarité de base qui gardait toujours la priorité sur les conflits internes même les plus radicaux. Ceux qui parmi nous ont toujours le *collectif* en bouche, sont-ils capables de discipline collective autre que celle de revendiquer une dépendance toujours plus poussée ? Étrange ressemblance avec ceux qui sont prêts à collaborer à un colonialisme économique, culturel et politique toujours plus poussé.

Peut-être faut-il nous interroger d'abord sur notre *agir ensemble* ? Il est beaucoup question de virage à droite, de retour frileux au passé. Ce n'est là qu'une résultante. Le principal problème est ailleurs. Nous n'osons l'avouer. C'est même une référence-tabou chez nous, à savoir notre peu d'efficacité. *Tant qu'à perdre*, dira le colonisé, *vaut mieux perdre tous ensemble*. Sans compter ceux qui s'assoient vite sur le succès acquis, et cela dans bien des domaines.

Je veux bien contester des pratiques douteuses de productivité, mais je n'arrive pas à imaginer une société progressive : socialiste, capitaliste et autre où l'idéal est de travailler moins de trente heures par semaine. Si cette conviction est puritaine, j'en suis à cent pour cent, parce que nous ne pouvons nous faire une place sous le soleil dans un avenir aussi problématique sans un travail acharné, dans la recherche de l'excellence en tout. Et de grâce, qu'on arrête de parler d'une société post-industrielle quand on n'a pas encore réussi à faire sa propre économie, quand on est aussi massivement hors des secteurs de pointe.

Je demeure persuadé que le potentiel nécessaire à des solutions audacieuses et fécondes existe chez nous. Non pas seulement en termes de ressources, d'infrastructures et d'outils, mais aussi en termes d'hommes et de femmes qui commencent à se ressaisir, à retrouver le goût d'agir plus que de réagir. Peut-être fallait-il passer par ce creuset pénible des derniers temps, par des tâtonnements, des essais et même des erreurs. Voilà que point une nouvelle conscience, une reprise d'élan. L'épreuve est en train de nous mûrir. C'est là un sursaut encore bien timide si on ne perd pas de vue les passifs évoqués plus haut.

Je voudrais signaler ici le phénomène peut-être le plus frappant des expériences intéressantes qui ont cours actuellement dans divers domaines. Elles ont presque toutes en commun une source d'initiative qui se situe en dehors des états majors, des scénarios idéologiques, des lourds rituels où les normes administratives, syndicales et professionnelles neutralisent tout changement qualitatif. L'entrepreneurship a quitté des états majors empêtrés dans leurs réseaux institutionnels inextricables. Le jeune mouvement des caisses d'entraide économique, par exemple, fait preuve d'audace et d'initiative ; ce que les grosses Caisses Desjardins n'arrivent pas à générer. Bien sûr, il s'agit d'un mouvement encore trop peu dessiné pour céder à une apologie facile. Il en va de même du nouvel entrepreneurship constaté en certaines régions qui commencent à miser davantage sur elles-mêmes.

.Un peu partout, des groupes commencent à déboucher sur des chantiers, avec la volonté ferme de dépasser cet univers malsain de récrimination toutes centrées sur des fonctions défensives, sur ce

genre de revendications qui renforcent une attitude de dépendance. Un certain goût de vivre véhiculé par une révolution culturelle que j'avais vue comme un repli privé, individualiste et protestataire débouche sur des initiatives collectives souvent humbles, mais aussi vitales que concrètes. En plusieurs milieux, des équipes de travail se constituent. On y reprend goût à construire des choses valables, intéressantes. En passant, je voudrais signaler ici l'importance des initiatives récentes pour développer une éducation, une formation économique plus sérieuse, plus qualitative, particulièrement dans la génération montante. Il existe bien d'autres dynamiques mai connues ou peu assumées par les gens d'appareil.

Nos états majors, y compris ceux du gouvernement, sauront-ils reconnaître que ces dynamismes nouveaux, ces changements d'attitudes ont beaucoup à leur apprendre. L'expérience récente m'a convaincu que bien des politiciens, des technocrates, des administrateurs, des chefs syndicaux, sont ignares de ces aspects qualitatifs. Voyez leur peu d'imagination et d'initiative pertinente en matière de réorganisation du travail, ce lieu d'expérience quotidienne, fondamentale, à la mesure de toute la société et de ses institutions, ce lieu-synthèse des changements psychologiques, culturels, sociaux, économiques et politiques. Bien sûr, il n'est pas le seul. Mais ne doit-il pas être un repère privilégié à l'occasion d'une concertation qui se penche sur le développement des ressources humaines ? Ignorer à la fois les dramatiques et des dynamiques nouvelles des aspirations de l'expérience au travail, c'est refuser de vérifier concrètement les beaux discours et projets sur les ressources humaines. C'est aussi par une expérience plus riche du travail que plusieurs comprendront des données économiques comme le marché, les investissements, etc.

J'ai mentionné plus haut certains changements positifs à la base quotidienne, en invitant les gens du sommet à y descendre. Je n'ignore pas le danger qui guette ces initiatives à côté : l'apologie des solutions artisanales, le retour à une tradition de ficelle et d'expédient, le réflexe paroissial et villageois. Nous sommes relativement trop peu nombreux dans ce coin d'un vaste continent pour ne pas développer le génie, sinon l'efficacité des ensembles et de l'ensemble. Devant certains échecs récents en ce domaine, le recours simpliste et unilatéral à une décen-

tralisation-panacée apparaît fallacieusement, aux yeux de plusieurs, comme la solution.

J'admets, surtout dans les circonstances actuelles, qu'il faut jouer la carte pragmatique des dynamismes partout où ils se trouvent, mais en même temps, je crois qu'il nous faut mieux maîtriser l'efficacité des ensembles. Mais ceux qui combattent systématiquement toute forme éventuelle de concertation verront tout à l'heure s'effriter même les grandes solidarités d'opposition sur lesquelles ils auront misé exclusivement. Si des guerres trempent des peuples, à demeure, elles agissent comme un boomerang, à savoir des conflits internes insolubles. La Chine est peut-être un exemple de cette démythification soudaine d'une certaine idéalisation de la révolution permanente.

Il est un temps pour jeter des pierres, il en est un autre pour les rassembler et construire. Je me demande si ce n'est pas là le sentiment de la majorité face aux énormes requêtes du tournant actuel. Une population lasse de bien de querelles, de mises en échec et de conflits artificiels qui n'ont rien à voir avec des combats essentiels et encore moins avec des ouvrages si importants à entreprendre ; une population qui, comme nous l'avons vu, commence à s'intéresser à des expériences plus constructives ; enfin une population qui n'a pas encore intégré les dimensions économiques dans les profonds changements psychologiques, sociaux, culturels et politiques qu'elle vit depuis quelques années.

Ces aspects qualitatifs devraient avoir autant d'impact que les chiffres et les structures, les jeux de pouvoir et les intérêts particuliers des divers états majors. Ceux-ci y trouveront peut-être une plateforme d'échanges positifs et responsables. Je me demande même si cette base de dialogue n'est pas la première exigence de la concertation et à tout le moins, un test pour vérifier si on est vraiment au service de la collectivité.

Le roc et la source. Entretiens avec Gilbert Tarrab

Chapitre III

L'idée éclatée

[Retour à la table des matières](#)

- Depuis 1969, vous avez publié environ une quinzaine d'ouvrages, sans compter les ouvrages spécialisés que vous avez écrits sur la théologie d'une façon générale. Si on s'en tenait uniquement aux ouvrages sociologiques ou d'intérêt général et si on mettait de côté les ouvrages de théologie, comment décririez-vous le cheminement de cette pensée qui est la vôtre depuis Vers un nouveau pouvoir jusqu'à votre tout dernier - à moins que vous n'en prépariez un autre qui devrait être annoncé très prochainement -, comment pourriez-vous décrire cette évolution de votre pensée, si vous deviez, avec une certaine distance, faire une autocritique, par exemple, par rapport à certaines illusions que vous auriez pu entretenir dans le temps ? Quelle serait, en gros, cette autocritique que vous feriez ?

- Pour moi, *Vers un nouveau pouvoir*, c'était d'abord une synthèse de l'expérience des quinze dernières années pendant lesquelles je m'étais impliqué dans les premières tentatives de recyclage et de reclassement des jeunes chômeurs et aussi dans le travail de reconstitution des forces ouvrières à St-Jérôme ; à cela s'ajoutent les expériences de rénovation urbaine, de relance socio-économique, de projets coopé-

ratifs en milieu rural, et enfin d'aménagement régional. J'ai senti le besoin, à ce moment-là, de faire le point et de me situer par rapport à des tournants très profonds qui étaient vécus dans notre société et dans les sociétés occidentales, particulièrement à la fin des années soixante.

Je pense ici à une révolution culturelle qui contestait la société de consommation... et par là, tout le système social.

C'était aussi la période triomphante, non seulement de la technologie dans le monde, mais aussi de son correspondant politique, social et économique, à savoir celle de la techno-bureaucratie. J'appartenais évidemment aux deux mondes, à savoir ce monde d'un certain savoir qui se voulait définisseur de la société, de par ma discipline sociologique, et j'appartenais aussi, de par mes expériences, à ce que j'appellerais la base sociale. J'étais plus conscient des décalages, des contradictions, des tensions qui existaient entre les nouvelles structures et la base sociale que je ne l'étais de mes propres tensions - tensions que je vivais parce qu'appartenant à ces deux mondes-là. Autrement dit, j'étais moins lucide sur moi-même que je pouvais l'être (un peu en tout cas) sur la société, ce qui m'amènera plus tard à réviser certaines choses. Mais il restait que mon cœur, mon expérience, étaient davantage partie prenante des expériences de base.

Je constatais une certaine révolte par rapport à la nouvelle technobureaucratie qui s'installait chez nous. Malgré les illusions que je pouvais avoir, malgré certaines de mes visées utopiques. Je commençais une autocritique de mon discours, de mon comportement, de mes attitudes de fond. Il y avait, à travers tout cela, une prise de conscience, à savoir : une base qui revendique en s'opposant à la nouvelle superstructure, au deuxième étage, quoi ! Mais cette base-là était à faire ; elle était devenue en quelque sorte *mythique* dans la mesure où l'on n'avait pas vraiment développé une pédagogie sociale, politique, culturelle, économique, correspondant non seulement aux aspirations et aux expériences nouvelles, mais aussi à la critique de certains réflexes conservateurs chez les gens dits de la base. Par exemple, dans un comité de citoyens, vous pouvez refuser des changements positifs au nom d'un pseudo-progressisme qui n'est au fond qu'une autre version de l'esprit de clocher d'hier, du village, et cela avec des objectifs très conservateurs.

J'ai donc cherché à mieux situer l'action de base dans le nouveau contexte d'une société plus complexe. Je pense ici aux grandes réformes des années 60 qui ont été marquées par un effort poussé de régionalisation et par un renforcement de la fonction *politique* de l'État ; à cela s'ajoute bien sûr le phénomène déjà signalé plus haut : la techno-bureaucratie.

Déjà, à ce moment-là, *j'avais la conviction qu'il fallait une meilleure pédagogie du changement historique.*

Au tournant des années 60, on avait tout simplement tourné la page, en croyant liquider un passé honteux. C'était une grave illusion. L'histoire chassée superficiellement revient au galop, comme le naturel, comme le retour du refoulé... souvent dans ce qu'elle a de moins glorieux. Mais n'anticipons pas.

Vers un nouveau pouvoir, c'est d'abord le constat d'une société à deux étages : les collectivités locales, d'une part, et d'autre part, les nouvelles structures régionales et étatiques. À chacun des deux étages, il y avait de nouvelles élites qui constituaient une sorte d'alliance progressiste sous forme d'un nouveau pouvoir, du moins au début de la révolution tranquille. On se souvient des connivences progressistes entre les libéraux, les syndicats, les forces populaires, face à l'héritage duplessiste.

Dans la deuxième partie de la décennie, les forces sociales du premier étage : comités de citoyens, mouvements populaires, syndicalisme de base, ont commencé à se démarquer des nouvelles élites libérales et techno-bureaucratiques. Je devrais ajouter ici les mouvements étudiants et les jeunes intellectuels de *Parti pris*. Il devenait évident que nous allions faire face à un renouvellement plus ou moins radical de la problématique sociale. Voilà la perspective de fond qui va inspirer à la fois ma propre expérience jusqu'à aujourd'hui, et aussi la série d'ouvrages qui vont tenter de faire le point tout au long du parcours. Progressivement, je vais m'orienter vers la définition (sans cesse révisée à même les diverses expériences) d'une pédagogie sociale plus pertinente, plus cohérente et plus efficace du changement historique. Je crois que les analystes d'ici, les militants, les groupes idéologiques

et politiques en lutte, ne se sont pas assez préoccupés de cette question vitale et cruciale pour l'avenir, et pour notre maturité politique.

Dans Vers un nouveau pouvoir, c'est surtout la qualité de l'action de base qui a retenu mon attention, à travers mes expériences des dernières années, tel le regroupement des forces ouvrières du milieu et la relance socio-économique. Déjà, je tentais de préciser les conditions qui permettent à des communautés locales et à divers milieux de se prendre en mains, de faire leur histoire, leur politique, leur économie. Bien sûr, je suis conscient aujourd'hui des lacunes, des illusions, des "trous" de ma démarche à ce moment-là.

- Si vous aviez à ré-écrire Vers un nouveau pouvoir, quelles sont ces choses que vous changeriez ? S'agit-il de correctifs radicaux, fondamentaux ?

- Je ne le crois pas, même si les dimensions que je vais souligner sont importantes. Essayons de les préciser.

Il y a d'abord le mythe du vécu qui était et est resté une sorte de stéréotype paradoxalement abstrait. Il ne faut pas croire que c'est un travers propre aux mouvements populaires. Je le retrouve chez des analystes comme Touraine, jusque dans leur pensée récente. Dans *La Voix et le Regard* (1978), Touraine affirme ceci : "Nous entrons dans une société où aucune transcendance ne soumet plus l'action collective à un sens qui la dépasse." Donc, une société qui se réduit à des réseaux d'action horizontaux, linéaires, c'est la version savante du vécu comme référence-clé des mouvements populaires. Comme s'il n'y avait pas de projections idéologiques, utopiques, religieuses, au cœur du vécu. Quelle illusion !

Touraine ne comprend pas que les citoyens contemporains étouffent dans les structures sécularisées, dans cette vie aplatie, banalisée, qui a perdu toute profondeur sacrée, tout horizon symbolique. Or, ces projections existent toujours au sein du vécu, même si elles sont refoulées ou non explicitées. Elles prennent parfois des chemins fous, tel ce passage de l'Église providence chez nous à l'État providence, tel ce retour ou cette quête d'une religiosité ambiguë, telle cette absolutisation de l'idéologie politique qu'on porte. Que j'aie commis l'erreur

de ne pas voir cela à la fin des années 60, on peut le comprendre, mais que des analystes, encore aujourd'hui, en soient encore là, ça me sidère. Ils sont alors aussi aveugles que les techno-bureaucrates qu'ils dénoncent.

Un autre *trou* de ma démarche a été mon inconscience face à la formidable révolution de l'individualité qui, d'une façon souterraine, avait pris corps après l'éclatement de notre chrétienté. Les individus ont senti le besoin de se récupérer face à un univers religieux englobant, obligé, et jugé étouffant. Cette révolution de l'individualité s'est renforcée, face aux nouvelles structures bureaucratiques de la révolution culturelle occidentale centrée sur l'épanouissement de l'individu, sur le principe de plaisir (Marcuse). Des *sociaux* comme moi, et bien d'autres, n'ont pas détecté ce phénomène profond qui, avouons-le, était difficilement saisissable au plan politique, structurel ou collectif. Ce n'est que plus tard que j'ai vraiment saisi la portée de cette révolution privée, invisible, souterraine, de l'individualité.

- *Nous y reviendrons. Le second ouvrage, Stratégies sociales et nouvelles idéologies, marquait-il un tournant important par rapport au premier : Vers un nouveau pouvoir ?*

- Au début des années 70, les forces populaires connaissaient un certain seuil critique. Même les états majors syndicaux commençaient à être interpellés par les troupes. Les batailles s'étaient logées au deuxième étage. Et les militants populaires avaient tendance à se replier sur des petites expériences marginales, avec la tentation de construire à côté. D'un autre côté, la sainte alliance des progressistes de la Révolution tranquille était brisée. Le débat idéologique devenait plus complexe, plus diversifié, plus enchevêtré. Le néo-nationalisme montait en flèche, le courant socialiste se radicalisait, les forces libérales réagissaient brutalement. Souvenons-nous des événements d'octobre 1970. Je devenais encore plus conscient de l'importance d'une pédagogie politique mieux fondée. Pour cela, il fallait préciser quelles étaient les idéologies en présence et redéfinir des stratégies sociales plus raffinées. Je dois dire que cet ouvrage tombait *pile*, parce qu'il a été beaucoup utilisé comme outil à ce moment-là.

Mais j'étais plus ou moins satisfait. J'avais à peine effleuré la question idéologique pour me concentrer sur les stratégies sociales à mettre en place dans le prolongement de l'action de base proposée par *Vers un nouveau pouvoir*. Mon insatisfaction était en relation avec l'idéologie nationaliste qui prenait le dessus et que je n'avais pas clarifiée, tant dans sa version ancienne que dans sa version nouvelle. D'où cette longue étude en deux tomes : *Nationalisme et religion*. C'était une façon de relire en dialectique : l'héritage et le nouveau projet-souveraineté, sans perdre de vue le chassé-croisé idéologique où se heurtaient les courants capitalistes, socialistes, socio-démocratiques et libertaires. Ici, par delà les stratégies sociales redéfinies un peu trop vite, je tentais de clarifier un jeune débat idéologique compliqué à souhait !

J'étais particulièrement inquiet des phénomènes de transfert : le retour d'un certain cléralisme sous des dehors laïques d'autant plus trompeurs ; le retour aussi d'un certain dogmatisme ; le retour enfin de réflexes conservateurs sous un masque progressiste. D'un autre côté, la formidable créativité culturelle était un point d'appui positif qui devait bien avoir un sens politique et historique nouveau. Ne pouvait-elle pas se prolonger dans de nouvelles dynamiques sociales... et peut-être économiques ?

- *Comment avez-vous récupéré tout cela ? N'était-ce pas utopique que d'essayer d'en faire une sorte de synthèse ? Tant de choses contradictoires...*

- Vous avez raison. D'ailleurs, c'est ce qui m'a amené à quitter cette perspective trop globalisante qui court-circuitait bien des composantes du réel.

J'ai commencé par faire le bilan de ce qui avait pris corps, de ce qui s'était donné des formes identifiables. L'ouvrage sur les *Nouveaux modèles sociaux et développement* était une sorte de reprise de contact avec les expériences concrètes. J'ai dégagé une douzaine de modèles assez précis puisqu'on pouvait les vérifier dans des expériences en cours. Certes, il y avait une dramatique que je ne pouvais ignorer, à savoir le fait que les anciens modèles avaient perdu leur cohérence et que les nouveaux n'avaient pas encore trouvé leur consistance.

C'étaient à vrai dire des débats de modélisation qui exigeaient un investissement pédagogique beaucoup plus sérieux. Je cherchais donc à mieux les cerner, les étoffer, les fonder... et les articuler les uns aux autres pour une plus solide synergie des dynamismes à l'œuvre sur les divers terrains et dans différents milieux. Toujours avec le souci de bien cheviller la pédagogie sociale des dynamismes locaux avec des stratégies d'ensemble dans une perspective d'autodéveloppement, à la fois plus solidaire et plus efficace.

- Mais comment perdre de vue le débat idéologique explosif que vous avez évoqué tantôt ;'

- J'y suis revenu à la suite de certains chocs. L'aventure de Drapeau et de sa politique de grandeur mythique allait m'alerter. Son modèle à lui écrasait tous les autres. Il avait fait de sa politique un mythe qui galvanisait tout, un symbole qui séduisait les citoyens, même s'il ramenait la cité à un univers de jeux et de spectacles. L'exposition universelle, les futurs jeux olympiques, devenaient des monuments politiques très valorisants pour des colonisés comme nous. Je me suis dit alors : "Si nous ne nous occupons pas de la symbolique, d'autres vont le faire à notre grand dam, à notre place."

Drapeau a fait avec une pseudo-modernité coûteuse et débiliteuse ce que Duplessis a fait avec des mythes conservateurs.

Drapeau et Duplessis, deux populistes que les forces dites progressistes n'ont jamais pu vaincre. Il a fallu attendre la mort de Duplessis. Nous ne l'avons pas battu. Serait-ce de même avec Drapeau ?

Duplessis nous retenait à l'arrière. Drapeau nous projette dans un futur utopique. Tous les deux nous ont aliénés des défis du présent, de nos réalités les plus cruciales.

Tous les deux sont d'extraordinaires stratèges et pédagogues des symboles... et de nos mythes les plus profonds. Technocrates, idéologues et militants n'ont rien compris de cette démarche qui défie toutes les rationalités et aussi toutes les luttes d'opposition. Voyez les résultats des dernières élections à Montréal. Seuls les souverainistes véhiculent une forte symbolique comme contrepoids. La gauche n'a rien à

offrir à ce niveau-là. Elle véhicule une critique froide, sans courant chaud (si important chez les Québécois), sans prise sur les dynamismes réels et possibles, sans figure concrète de la nouvelle société qu'elle prétend porter, sans soupçonner les profondes sensibilités culturelles des Québécois, sans harnacher notre formidable créativité culturelle des dernières décennies, sans assumer la révolution de l'individualité que j'ai évoquée plus haut. Tout cela condamne la gauche à être marginale politiquement, et cela pour longtemps. Le virage à droite en témoigne. C'est la débâcle du progressisme. Même le parti québécois va y passer, peut-être moins à cause de lui-même, mais à cause des "dérailleurs de train" professionnels d'une gauche syndicale qui n'a pas de sens politique, de pédagogie sociale, de pertinence culturelle. Une gauche qui, par-dessus le marché, investit sa marque de commerce dans des objectifs de sécurité. Les gens jugent que la droite est plus sûre, plus compétente même, pour atteindre cet objectif. D'un autre côté, quand on épouse les revendications les plus farfelues sans discernement, au nom du droit, la majorité réagit au nom du "law and order" et de la "normalité".

Me voilà parti ! Revenons à cette question de la symbolique. Face au mythe Drapeau, avec sa ville des jeux et des spectacles, avec ses éléphants prestigieux et écrasants, j'ai voulu explorer la fonction symbolique dans un ouvrage auquel je tiens beaucoup : *Symboliques d'hier et d'aujourd'hui*. On trouvera des matériaux sur les nouvelles symboliques existantes et possibles pour une dynamique collective de libération et d'autodéveloppement. Mais ces nouvelles symboliques constructives doivent affronter les nouvelles symboliques aliénantes : la loterie du gros lot, l'astrologie du destin, la pornographie de l'abêtissement, la mythologie des sports qui agit comme un substitut de religion, le spectacle permanent de la télévision qui devient une évasion de la réalité, la drogue de la publicité. Bref, des opiums quotidiens qui agissent avec une force incroyable. Encore ici, les analystes de toute rationalité les ignorent allègrement... et tragiquement.

Ce contexte est propice à un divorce croissant entre le privé et le public. Je vais m'y arrêter dans deux prochains ouvrages. Beaucoup de gens vivent sur deux registres étrangers l'un à l'autre. Ils n'ont pas la politique de leur style de vie, ni le style de vie de leur politique. Ils assistent au spectacle politique à la télévision et ils poursuivent des

projets individuels et privés qui n'ont rien à voir avec les enjeux politiques. Ce divorce a d'énormes conséquences. Nous allons mettre du temps avant d'en prendre conscience et de tenter de les surmonter. Mais n'allons pas trop vite. Je me suis efforcé d'évaluer comment je faisais moi-même les raccords entre mon style de vie et mes options publiques et politiques dans un ouvrage très personnel : *Au mitan de la vie*. J'ai voulu voir comment je vivais cette dynamique nouvelle de l'individualité encore engoncée dans la vie privée chez bien des gens.

- *Était-ce une rupture par rapport au cheminement suivi jusqu'ici ?*

- Je ne le pense pas, car c'est à partir de là que j'ai repris mes intuitions de départ sur la nécessité de redéfinir les expériences de base comme le travail et l'éducation, là où pouvaient se faire les premiers raccords quotidiens entre le privé et le public, le style de vie et la politique, le vécu et la symbolique. Une série d'ouvrages va exprimer cette étape :

- *Des milieux de travail à réinventer*
- *Une tentative d'autogestion*
- *Une pédagogie sociale d'autodéveloppement en éducation*
- *L'école enfirouapée.*

Peut-être y avait-il un renversement de perspective de la praxis sociale et politique ? Les gens pensent et agissent à partir de leurs expériences de base plutôt qu'à partir des grands scénarios idéologiques et politiques. Certes, à ce moment-là, un tel mouvement ascendant était à peine amorcé. J'ai voulu l'accélérer, le rendre plus consistant, tout en pointant les obstacles majeurs, tel un taylorisme plus sophistiqué que jamais, qui émiettait la vie, les institutions, tout en les insérant dans une vaste machinerie sociale abstraite, lourde, enroulée sur elle-même et *chosifiante*. Travail et éducation sont des expériences humaines qu'il faut requalifier... et aussi opposer à cette machinerie déshumanisante. Il fallait peut-être recommencer par là. D'ailleurs, ce taylorisme, historiquement, a commencé dans le champ de l'organisation du travail. Ma prospective rejoignait la source historique du problème.

Prenons, par exemple, le cas de la multiplication des conflits de travail. Il ne s'agit pas seulement d'un combat idéologique et politique. Ces conflits partent de choses très profondes. La grève pourrait bien être un des seuls lieux, un des seuls moments où la communauté des travailleurs concernés s'exprime, se sent, se dit, se vit, parce que cette communauté est impossible dans le milieu quotidien. La grève, c'est la révolte d'un travail vidé de sens, de socialité, de responsabilité authentique, de projet collectif. La grève, c'est l'expression politique du refus d'une telle aliénation, par-delà les requêtes de sécurité, de meilleurs salaires. L'idée de qualité de la vie, de l'environnement, de la santé, de l'épanouissement individuel, envahit l'organisation tayloriste du travail.

- N'avez-vous pas délaissé un peu vite ce terrain concret pour aller du côté de la réflexion philosophique ? Je pense aux ouvrages qui ont suivi :

*Une philosophie de la vie
Une société en quête d'éthique
Quel homme ?
Quelle société ?*

- Je ne le crois pas. Car cette qualité de vie au travail, en éducation comme dans les autres structures, il faut la préciser. Qu'est-ce que nous voulons au juste ? Le savons-nous vraiment ? En n'investiguant que les moyens, on fait le jeu de la société purement instrumentale, de la technocratie. Si, de plus, nous ne nous préoccupons pas de rebâtir une nouvelle éthique collective plus pertinente, d'autres s'en chargeront et nous imposeront des valeurs, des normes, des orientations, qui seront étrangères à nos objectifs, à nos luttes, à nos aspirations. Le grand défi de pertinence et de cohérence de nos propres démarches appelle forcément une réflexion de type philosophique qui précise ce que nous voulons mettre dans la nouvelle société à bâtir. *Que diable, pendant qu'en éducation, on veut se limiter à une pédagogie de processus, sans jugement de valeurs, la publicité et les marchands nous vendent leurs produits avec une philosophie de la vie. C'est aberrant ! Une certaine droite exploite le vide spirituel et moral actuel. Les "progressistes" qui se moquent des questions éthiques, philosophi-*

ques, humanistes ou spirituelles, scandalisent la plupart des gens qui se cherchent une philosophie de la vie.

Bien sûr, ma démarche philosophique ne s'est pas déployée dans l'abstraction. Je l'ai située dans la redéfinition des expériences les plus cruciales, dans le contexte idéologique et politique. Mais j'ai montré aussi comment il fallait reprendre les choses par le fond. Je pense à la redéfinition du temps et de l'espace, des pratiques et des outils, des styles de vie, des environnements quotidiens. Voyez comment le citadin actuel ne sait pas se situer dans la durée. Il ne connaît que des expériences courtes : la carte de crédit, les produits obsolètes, le gros lot, la revendication immédiate, la grève, la campagne électorale, les colloques, l'instantané électronique, la soupe-minute, l'aspirine, quoi ! Or, les crises les plus profondes portent sur les relations, les expériences longues. Nous avons contesté nos bateaux avant de les avoir vraiment mouillés, expérimentés. Or, voici qu'il n'y a plus de solutions immédiates. Les questions sont trop radicales, les problèmes trop profonds, les défis trop complexes. La révolution facile est finie, comme la prospérité artificielle et endettée des Québécois. Il faudra des dynamiques de long terme, de long souffle, qui vont exiger une plus forte fibre morale, humaine.

- Vous avez fait un bilan de la gauche et de la droite récemment dans Le Devoir, que vous avez repris dans l'ouvrage Au seuil critique d'un nouvel âge. On vous est tombé dessus de part et d'autre par la suite. N'êtes-vous pas assis entre deux chaises ?

- Mais tout le monde en est là, dans la mesure où il y a crise profonde, entre-deux, tournant historique... et peut-être seuil critique d'un nouvel âge. Il faut retrouver une certaine liberté d'esprit pour sortir des deux rails, pour inventer de nouveaux chemins, pour se libérer des scénarios qui tournent en rond.

Voyez ce qui se passe dans le monde actuel. Le communisme et le capitalisme connaissent une crise profonde. Ils continuent tous les deux de faire le tour de la planète. Mais tout se passe comme si à l'intérieur d'eux-mêmes, ils étaient en train de se défaire. Nous entrons peut-être dans un nouvel âge post-capitaliste, post-marxiste. Les deux

grands systèmes bâtis sur une conception de l'homme producteur, que ce soit sur une base privée ou publique, individuelle ou collective, sont contestés par une nouvelle conscience qui s'exprime, par exemple, par les droits de l'homme, par des sensibilités culturelles inédites. La révolution féminine en témoigne. Elle est inclassable dans les scénarios politiques reçus. Elle double des idéologies qui tournent en rond, y compris un certain socialisme qui ramène tout à des comptabilités socio-économiques. Ce genre de socialisme est un univers sec, stérile, sans visage, sans âme, malgré les slogans de solidarité, de libération. Le "au nom de quoi" et les objectifs des luttes sont vagues, sans sève culturelle, sans densité historique, sans profondeur humaine, sans tonus spirituel. Ah ! la fameuse grille toute en structure, en mécanisme, en chiffre, en statuts de pouvoir, en logique abstraite et savante. Qui y reconnaît son humanité, son goût de vivre ? Cette justice mathématique, structurelle, n'a rien d'attirant, de motivant. Elle dérive souvent vers des comportements contraires ou on se fait justice à soi-même.

La nouvelle classe, chez nous, en est une preuve flagrante. Qu'elle soit socialiste, libérale ou souverainiste, elle a les mêmes revendications cancérigènes. Les nouveaux promus de la révolution tranquille sont la nouvelle minorité dominante en tous points semblables aux autres pouvoirs établis. Que veut dire gauche ou droite en pareil contexte ?

Je le redis : on peut régner au nom de Dieu, au nom de la nation, au nom du capital, au nom du prolétariat, dans le cadre d'un régime de propriété privée comme dans le cadre d'un régime de propriété collective... et reproduire le même subterfuge idéologique des jeunes bourgeois radicaux de la Révolution française, qui ont pris fait et cause pour les paysans, mais c'était en fait pour promouvoir leur propre pouvoir. L'histoire se répète chez nous avec la nouvelle classe de la Révolution tranquille. Les radicaux *intellectuels de gauche* me disent qu'il n'y a pas de problématique là-dedans, que je ressers le concept éculé de *classes moyennes*. Faut-il être aveugle à ce point pour ne point voir ce phénomène massif ? Je n'ai pas le temps ici de le décrire. Je l'ai fait longuement dans l'ouvrage : *La nouvelle classe et l'avenir du Québec*. Nous aurons sans doute à y revenir dans cette interview.

- *Vous vous en êtes surtout pris à un certain syndicalisme de gauche. Pourtant, vous avez de fortes racines syndicales qui vont dans ce sens-là..*

- Justement, c'est cet avenir que je voudrais assurer avec d'autres. Pourquoi plus de 80 pour cent des Québécois ont-ils une attitude anti-syndicale, comme le révèlent les sondages ? Est-ce qu'on ne va pas vers deux classes fondamentales de syndiqués ? celle des promus-parvenus bien payés, indexés, surprotégés et avantagés par rapport aux petits salariés, dans le secteur privé particulièrement. On refuse ce débat interne. Je n'avais pas tellement tort puisque la FTQ du secteur privé se démarque de plus en plus des promus des centrales du secteur public : la CSN et la CEQ. Il faut entendre ce que disent les ouvriers de mon milieu. Ils connaissent une rage impuissante qui les a tournés, *par dépit*, du côté du parti libéral, parce qu'ils ont mis dans le même sac la nouvelle classe péquiste et la nouvelle classe syndicaliste grasse des ressources siphonnées par l'État. La moitié du budget de celui-ci est consacrée à un dixième de la population active. Encore ici, les analystes politiques comme les intellectuels de gauche refusent de voir cette situation pourtant évidente.

- *Et la question économique dans tout cela ? Vous y avez accordé pas mal d'attention récemment.*

- Oui, parce que la crise actuelle passe par là. L'inflation, le chômage, la crise de l'énergie, nous ramènent à la dimension économique comme un des tests de vérité.

- *Pourtant, tout à l'heure, vous parliez d'une nouvelle conscience qui refusait l'homo economicus, l'homme économique.*

- Je crois que nous sommes confrontés à la fois aux tâches les plus matérielles et les plus spirituelles : le pain et le beurre et plus d'humanité, de qualité culturelle, spirituelle, éthique. Ce ne sera pas facile de conjuguer les deux. Les séparer, c'est faire le jeu à la fois des utopistes et des technocrates, des mystiques décrochées et des pouvoirs établis.

Je reviens à la question économique. Nous la noyons sans cesse. C'est pourtant le lieu des chantiers concrets, du réalisme de base, de l'action constructive, de la justice visible avec des mains, etc. C'est un non-sens de la laisser à la marge du social, du politique, du scolaire, comme tant de promus du secteur public le font. Voyez comment ils ne calculent même pas le coût de leurs revendications. L'État vache-à-lait est intarissable à leurs yeux. L'État-providence comme source de tous les maux, de toutes les solutions, de toutes les responsabilités. Je ne veux pas sous-estimer l'importance de cet embryon d'État que nous avons et que la gauche veut faire avorter tragiquement. Je parle plutôt des attitudes des promus, et de la gauche surtout, en relation avec sa conception magique, infantile et irresponsable de l'État. Je les vois, ces idéologues, à la tête d'un État qui a tout nationalisé ! Ce serait le bordel. Pendant qu'ils mettent la société en échec, notre économie autochtone se dégrade, notre "colonisation" se poursuit. Eh oui, répétons-le, les autres continuent de progresser, tandis que nous développons des stratégies purement défensives de locataires, de consommateurs, d'exécutants. Nous faisons nos grèves, pas dans les banques, mais dans les caisses populaires, dans les cooprix, dans *nos* hôpitaux, *nos* CLSC, *nos* écoles. C'est d'un masochisme suicidaire.

Globalement, au plan économique, ce syndicalisme n'est qu'une expression de la mentalité des classes moyennes qui veulent maintenir leur prospérité artificielle, à n'importe quel prix, même au dam d'investissements multiplicateurs qui donneraient un avenir à la génération montante. Qu'une certaine gauche « publique » s'en fasse complice pour y assurer ses intérêts et ses pouvoirs, et tout cela en prétendant servir le prolétariat, c'est une des plus graves impostures des derniers temps. Il est temps que ce syndicalisme public dit progressiste fonde un parti politique qui soumette à l'ensemble des citoyens ses objectifs véritables, ses dites *priorités*. La dernière grève du front commun, vue à partir des réactions des Québécois, est un signe avant-coureur d'une prochaine crise du nationalisme et du syndicalisme chez nous, au grand avantage d'une nouvelle droite libérale. Les luttes récentes entre le parti québécois au pouvoir et le syndicalisme radical du secteur public ont affaibli les deux camps qui, normalement, devraient faire front commun (!) face à cette droite libérale.

Beaucoup de gens de la base ne comprennent pas cette neutralisation des forces progressistes. Tout se passe comme si le syndicalisme des promus, par delà leurs intérêts maximaux, n'était à l'aise que dans l'opposition. C'est une carte dangereuse pour l'avenir, parce que trop miser sur les intérêts exclusifs des membres, prépare des mentalités de type corporatiste.

Ce syndicalisme n'a pas clarifié ses propres contradictions idéologiques, telle cette coexistence de deux références : d'une part, l'intérêt maximal des membres, souvent conçu et vécu à la fois en termes capitalistes et corporatistes ; d'autre part, une lutte des classes d'inspiration socialiste souvent marquée par des problématiques européennes adoptées artificiellement.

Encore ici, il ne faut pas céder au progrès facile, puisqu'un tel état de chose s'inscrit non seulement dans les contradictions de notre réalité économique et politique, mais aussi dans le régime libéral. La vocation politique du syndicalisme, située dans notre conjoncture historique, est tributaire de cette double appartenance : le régime libéral existant et la visée d'un autre type de société. Comment le syndicalisme pourrait-il éviter ou nier cette tension sans compromettre son rôle historique chez nous ? Par ailleurs, ne cherche-t-il pas à poursuivre, à partir de lui-même, certains objectifs qui devraient être le fait d'un parti politique ?

Quand on remet en cause l'ensemble du système sur des terrains qui concernent l'ensemble des citoyens, et cela dans des rapports de forces et de pouvoirs, ne faut-il pas utiliser des canaux politiques accessibles à tout le corps démocratique ? Un certain syndicalisme radical ne pourra repousser indéfiniment l'impératif d'un parti qui aura à répondre de ses positions devant toute la population. Est-ce très sain de laisser l'initiative à une extrême gauche encore aussi peu enracinée dans l'ensemble du monde ouvrier ? Mais voyons les choses de plus près.

Bien des revendications syndicales ne font pas le poids avec plusieurs droits fondamentaux des citoyens dans les services publics. Les avantages et intérêts des premières sont parfois gravement disproportionnés par rapport aux torts subis partout par les classes défavorisées

ou par des citoyens en situation radicale d'impuissance dans de tels conflits ou arrêts de travail. Mais on ne saurait passer sous silence l'impuissance collective des travailleurs sans ce seul instrument décisif que le régime libéral lui-même leur a reconnu. On aura beau faire les raisonnements qu'on voudra : le droit de grève sera aussi fondamental que bien d'autres droits, aussi longtemps que le contrat social libéral prévaudra, et devrais-je ajouter, dans n'importe quel autre régime vraiment démocratique. C'est ici que resurgit la question du droit de grève, par exemple, dans le champ des droits de l'homme.

Les droits de l'homme ont été conçus originellement dans un contexte idéologique libéral. Certes, on a ajouté des droits sociaux et collectifs aux droits individuels. Mais l'esprit premier est demeuré, de telle sorte que plusieurs contemporains refusent de penser les droits de l'homme dans leur dimension proprement collective, particulièrement au chapitre explosif des rapports de classes, des relations globales d'États, de nations, d'ethnies. Il y a donc en dessous de bien des débats où on évoque les droits de l'homme, un affrontement, souvent peu explicite ou avoué, de conceptions politiques et d'idéologies opposées. Ne pas le reconnaître, c'est briser au départ toute possibilité d'élucidation non seulement de la situation de base, mais aussi des vrais enjeux et débats politiques à tenir.

Reste un fait important : la très grande majorité de la population, y compris le monde des travailleurs d'ici, adopte encore le régime libéral. À moins de nier la règle du jeu démocratique - seul consensus fondamental qui demeure - l'élite radicale du syndicalisme sera vite accusée de pratiques fascistes, sinon antidémocratiques, si elle veut, à travers des intérêts particuliers et une position de chantage et de violence, forcer des changements politiques globaux, contre le gré de la population et de ceux qu'elle a élus. Il est temps de démêler un peu mieux les choses, de discerner ce qui relève du syndicalisme et ce qui doit se faire par un parti.

Entre-temps, si on ne se préoccupe pas, au moins au plan éthique, de discerner intérêts et droits, privilèges et besoins, égoïsmes collectifs et intérêt général minimal, chantage des plus organisés et impuissance des inorganisés, si on ne soumet pas au jugement du corps démocratique ou de l'opinion publique sa propre politique de priorités, si

on refuse de calculer les coûts réels de ses revendications et de nommer ceux qui vont payer la note, il ne faudra pas être surpris de ce 80 pour cent de Québécois qui demeureront longtemps anti-syndicaux, au grand dam des changements historiques nécessaires.

Mais, au fait, ce procès du syndicalisme est peut-être un écran. Combien de citoyens sont prêts à prendre n'importe quel moyen pour satisfaire leurs intérêts particuliers ?

Qu'est-ce que les Québécois veulent en définitive ? Qu'est-ce qu'ils sont prêts à investir, à risquer, à payer de leur poche ? Veulent-ils changer leur style de vie ? Les discours idéologiques comme les grandes analyses survolent ces questions à la fois politiques, économiques et éthiques.

C'est le sentiment d'un immense porte-à-faux qui m'a amené à intervenir récemment, sentiment éclairé par l'analyse que je viens de faire. Nos discours sont tellement parallèles à nos pratiques quotidiennes effectives, y compris dans un certain syndicalisme qui poursuit un "dit" projet socialiste avec des pratiques corporatistes qui essaient de faire croire au million de petits salariés, et au million d'assistés, de chômeurs et de retraités, que les privilèges de la nouvelle classe auront automatiquement des effets d'entraînement. C'est un discours bien commode quand on commence par se remplir les poches soi-même.

Je travaille dans un milieu prolétaire depuis 25 ans. Mis à part certains gestes symboliques, comme dans le cas de la *Commonwealth Plywood*, la solidarité des syndiqués publics de la nouvelle classe, des professeurs, des fonctionnaires avec les ouvriers d'usine, est un vain mot, un slogan creux. Je m'en suis rendu compte quand il s'est agi de collaboration concrète, de soutien effectif, d'appui financier. On ne les a jamais vu à *Tricofil*, chez *Vulcain*, à *Rayonese Textile*, à *Uni-Royal* ou ailleurs. Quelle mystification désolante que ces prétentions quasi-prolétariennes des promus du secteur public ! On ne dénoncera jamais assez pareille fausseté tragique pour l'avenir du mouvement ouvrier, pour le syndicalisme lui-même, pour les énormes requêtes des chantiers socio-économiques collectifs à mettre en marche. Une société ne peut se reposer sur des services publics aussi lourds et coûteux sans de fortes assises économiques qui soient de même inspiration. N'y aura-t-

il que le choix entre fonctionnaires ou chômeurs, si la structure industrielle continue de se rétrécir ? N'est-ce pas le cas dans les grandes régions urbaines ? Faut-il rappeler ici les chiffres des dizaines de recherches récentes en la matière ?

De toute façon, nous allons être rapidement confrontés à ce problème, qui prend des proportions énormes dans le cadre d'une inflation galopante et d'un chômage massif, sans compter un vieillissement de la population, qui va commander des solidarités plus serrées, plus coûteuses pour le soutien financier du troisième âge. Déjà, les fonds de retraite éclatent. Notre taux de taxation est plus élevé qu'ailleurs. Ça va craquer un jour ou l'autre, rien ne sert de se mettre la tête dans le sable. Du moins, c'est là une hypothèse grave à considérer.

- *Vous êtes pessimiste.*

- À court terme, oui ! Je ne m'en cache pas. J'entends autour de moi des cris de plus en plus profonds. Tant de gens sont en désaccord total avec ce qui se passe, avec cette fausseté que je viens d'évoquer... face à un avenir bloqué, du moins insaisissable. "On ne sait pas ce qui nous pend au bout du nez". répète-t-on souvent. En même temps, je nous trouve fragiles, très fragiles, face aux moindres problèmes. A vrai dire, nous n'avons pas connu de crises très profondes depuis les années 30. Et ça, c'est très loin ! Certes, il y a eu des moments explosifs à tous les automnes depuis une quinzaine d'années. Mais que de fois ne s'agissait-il que de crises plus ou moins artificielles ! L'usure psychique de la population vient moins des enjeux *secouants* que de l'artificialité de bien des luttes, en regard de ce qui se passe ailleurs dans bien des pays du monde. Les gens ne comprennent pas. Ils disent : "On a tout ici pour être heureux, libres, prospères, et c'est quasiment le bordel." A tort ou à raison, ils en viennent à fuir même les vrais problèmes, à se replier sur des objectifs sécuritaires, à décrocher de la chose publique, à devenir soit apathiques, soit cyniques, ou à attendre que la crise passe.

C'est un peu le tonus actuel dans les sociétés occidentales. Un cynisme mêlé d'apathie face à la politique. Je m'en suis rendu compte lors de séminaires internationaux en Europe. Des enquêtes récentes en

Amérique comme en Europe auprès des jeunes notent le même phénomène.

- Vous êtes, d'accord avec le mouvement des jeunes philosophes ?

- Il faut entendre leur cri. Le reste, c'est de l'existentialisme politique livré à un sentiment d'absurdité. Ça ne mène nulle part. Il faut des libertés plus fécondes, des passions plus intelligentes, des chantiers plus courageux. Ce dégoûtement de salon ne m'intéresse pas.

- Mais alors... où sont les points d'appui ?

- J'ai déjà parlé d'un sursaut de conscience qui commence à se traduire par des expériences humbles, mais porteuses d'avenir. En bien des milieux, on commence à recomposer la vie, à réaliser des expériences de base autour de tâches communes. On conjugue une nouvelle force intérieure avec des activités intéressantes. Des gens se regroupent pour réaliser des projets collectifs en quartier, dans leur école, dans leur milieu de travail, dans des coopératives. On retrouve une certaine organicité dynamique des diverses dimensions de la vie. On est en train de passer de la société mécanique à des communautés organiques. Cette nouvelle vie qui circule est encore plus ou moins visible politiquement. Ce genre d'expérience est en train de se multiplier, et parfois tend à s'étendre jusqu'à la dynamique régionale. Ces expériences dans un secteur de vie en inspirent de nouvelles dans d'autres secteurs, et tout à coup, on se rend compte que des milieux, des institutions, commencent à revivre. Souvent, il a fallu prendre une distance brutale face aux scénarios idéologiques, face aux critiques stéréotypées, face aux corridors administratifs, syndicaux, professionnels ou autres. On se dé-bureaucratise. Mais que de chemin à faire ! L'expérience de Tricofil en témoigne... et tant d'autres.

Moi, je ne sépare pas quatre objectifs prioritaires : un avenir pour la génération montante, l'affirmation politique du Québec, la maîtrise plus efficace de notre évolution interne et la mise en valeur des dynamismes culturels au plan social, politique et économique.

- *Est-ce que vous les formulez ici par ordre d'importance ? De toute façon, il serait bon de les expliciter, puisque vous semblez rassembler ici votre point de vue dans une synthèse.*

- Alors, allons-y !

Un avenir possible pour les jeunes *

Voilà peut-être une des rares interpellations auxquelles les sociétés riches peuvent être sensibles pour le moment. Bien sûr, on devrait s'attendre à ce que le drame des classes pauvres, du tiers-monde et des énormes enjeux planétaires soient les premiers catalyseurs de la conscience politique. Il faut bien constater l'échec d'une tentative de sensibilisation en ces trois domaines. Ce n'est pas une raison pour démissionner. Je retiens plutôt l'interpellation initiale parce qu'elle est davantage susceptible de déclencher une première prise de conscience, une volonté de dépassement.

Chez nous comme ailleurs, l'adulte est atteint dans le plus vif de sa chair et de son esprit, quand il y va de ses propres enfants. La psychologie nous a appris que l'homme relativise bien des choses en vieillissant ; mais il en est une qui garde toujours un fort impact de conscience, à savoir les êtres qu'il a mis au monde et qui l'ont amené à donner le meilleur de lui-même. Cette dynamique de base se heurte à un avenir sociétairé plus ou moins bloqué. Voilà où le bât blesse le plus durement. Le choc peut être déclencheur d'une nouvelle volonté politique.

J'ai connu des engagements profonds qui sont nés de ce choc au plus profond de l'aventure d'hommes et de femmes d'ici. Face à un monde occidental gavé, décadent, blasé, ils se sont demandés ce qu'ils

* Jacques Grand'Maison reprend ici, pour cette réponse, les thèses qu'il a défendues et publiées dans la postface de son volume *La nouvelle classe et l'avenir du Québec*, Stanké, 1979. [Texte disponible dans [Les Classiques des sciences sociales](#). JMT.]

allaient offrir comme motivation et dynamisme d'avenir à leurs propres enfants. Certains ont vu dans le pays à bâtir une des voies privilégiées pour un dépassement qualitatif.

Certes, l'attention actuelle se porte sur le troisième âge. Le vieillissement accéléré de la population va exiger des politiques sociales de plus en plus poussées. Ce défi énorme ne doit pas cependant masquer l'autre, aussi crucial : un avenir possible pour les générations montantes... une décision ferme d'investir dans des dynamiques de long terme... et aussi une acceptation de ne pas maintenir une prospérité artificielle à n'importe quel prix, prélevé sur l'avenir des jeunes. Toute une génération d'adultes est en train, privément et politiquement, d'hypothéquer la prochaine génération. C'est pour moi le plus grand scandale de l'heure. Chez nous et ailleurs, plusieurs adultes sacrifient la responsabilité la plus évidente, la plus vitale de leur propre aventure, celle qui est au plus profond de leur fibre, de leur conscience, de leur expérience de vie, de leur rapport fondamental au monde et à l'avenir.

Or, quelle tristesse de voir tant de solutions juridiques, politiques, socio-économiques, faites pour régler des problèmes et des irresponsabilités d'adultes, souvent sans aucune référence au sort des enfants ! Même le syndicalisme cède au corporatisme de l'atelier fermé aux jeunes. Dans les prochains dix ans, plus de 700,000 candidats au travail chercheront un emploi. A-t-on mesuré les conséquences tragiques d'un chômage massif chez les jeunes (chez nous, près de 50 pour cent des chômeurs) ? On leur aura cassé les reins à un moment crucial de leur vie.

Il faut relier cette grave situation à une responsabilité socio-économique et politique majeure, celle d'assurer les investissements nécessaires à la création d'emplois. Est-ce bien le souci prioritaire de ces promus de la révolution tranquille qui siphonnent la grande part des ressources collectives pour une consommation de plus en plus *sophistiquée* ?

Un maximum gagné à la fois sur le dos des jeunes et de ce million de Québécois aux frontières de la pauvreté. Je voudrais rattacher la question soulevée ici au défi historique des Québécois d'aujourd'hui.

Avenir des jeunes et avenir du Québec, deux perspectives qui ont plus d'un rapport entre elles, même si elles ne se recouvrent pas.

Les enjeux profonds de notre affirmation politique

D'énormes efforts sont consacrés pour redéfinir nos rapports avec de puissants voisins. La révision profonde du statut politique du Québec est nécessaire. Elle véhicule une dynamique historique d'affirmation collective qui constitue un atout pour l'avenir. Pour la première fois, peut-être, nous forçons notre destin par delà des objectifs de survivance, d'autodéfense ou de pure revendication. Cet élan positif a déjà fait débloquer bien des culs-de-sac que les timides compromis d'hier avaient laissés entiers.

Une retraite ici serait désastreuse jusque dans nos attitudes les plus profondes face à l'avenir, à notre identité, à notre volonté de bâtir ensemble. La confiance en nous-mêmes n'est pas une question purement sentimentale comme le laissent entendre à mi-mot les partisans de réformettes constitutionnelles. Cette confiance a un sens politique et historique qui déborde tout en l'assumant la psychologie dynamique de fortes individualités.

Des esprits libéralistes de chez nous n'ont pas fait le lien entre leur tiédeur sociale, politique et historique ou spirituelle, d'une part, et d'autre part, le décrochage, le désintérêt et le scepticisme de leurs propres enfants. Bien sûr, cette faillite doit aussi beaucoup au creux de civilisation que le monde occidental vit présentement. Mais combien de ces adultes ont compris la qualité de motivation que pouvaient faire naître chez leurs propres jeunes la responsabilité et l'entreprise passionnante de construire une société, des institutions, des cadres de vie qui correspondent à cette nouvelle conscience culturelle des dernières décennies.

C'est ignorer l'histoire que de considérer comme un slogan creux, un mythe funeste, l'amour du pays que l'on porte en soi. La folklorisation de certaines communautés historiques et ses conséquences débilitantes devraient davantage nous alerter. D'aucuns raisonnent ici comme si les excès de l'amour condamnaient cette force fondamentale

de l'aventure humaine. Combien d'œuvres de civilisation portaient, entre autres choses, une identité culturelle, nationale, qui les avait *radicalement* motivées, inspirées, marquées ?

Cet attachement au Québec dans la foulée d'une extraordinaire créativité culturelle constitue un lieu qualitatif de motivations fortes, de responsabilités signifiantes et engageantes, d'intérêt à la chose publique, à la politique. Or, ces qualités semblent être dangereusement compromises dans bien des sociétés occidentales, si l'on en juge par les résultats des recherches et enquêtes menées auprès des générations montantes. Résultats qui ne sont pas étrangers à la dislocation des solidarités de base, à l'assèchement des racines historiques et culturelles, à l'univers frelaté et sans visage de centres commerciaux tous pareils d'une région à l'autre, d'une société à l'autre, dans les pays riches.

Dans notre débat politique, il ne faudra pas perdre de vue cette dramatique où se joignent souterrainement le vide spirituel, la médiocrité morale, la crise d'identité individuelle, la déchirure des tissus sociaux de base, l'éclatement des institutions et l'absence de cohésion minimale de l'ensemble de la société. Le problème traverse de part en part toutes les dimensions de la vie : du psychologique au politique, du social à l'économique, du culturel à l'historique.

De même, en positif, une intelligente pédagogie politique devrait établir des raccords pertinents entre cette volonté nouvelle de se réapproprier un projet personnel de vie plus épanouissant et fécond, ces initiatives collectives riches et diversifiées qui naissent à la base quotidienne en différents milieux, institutions et régions, et enfin ce défi sociétaire et politique qui a valeur de tournant historique peut-être décisif. Voilà trois élans qui peuvent se qualifier, se renforcer l'un l'autre. Notons ici que ces dynamiques d'autonomie et d'initiative doivent être capables de reconnaître l'autre différent, de vivre avec lui, de rivaliser en excellence. On ne saurait oublier les dangers d'une certaine québécoisité pure, qui fuit le défi de devenir des partenaires de plain-pied.

Mais j'ai voulu signaler ici qu'un tel objectif ne peut être atteint sans une forte identité personnelle et collective.

S'il y a un aveuglement quelque part, c'est surtout chez ceux qui n'ont pas compris ou qui refusent de comprendre les rapports entre ces problèmes, entre ces dynamismes que je viens de pointer.

Mais une troisième question surgit ici en relation étroite avec les deux autres.

La maîtrise de notre évolution interne

Comment allons-nous redéfinir notre société en relation avec les autres si nous n'arrivons même pas à maîtriser l'évolution interne de la nôtre ? Qu'allons-nous mettre dans la maison nouvelle ou dans une structure politique *rénovée* plus ou moins radicalement ? Qu'en est-il de la qualité et de la fécondité de notre pratique démocratique interne ? Comment se vivent les combats entre les forces *québécoises* en présence ? Arrivons-nous à rendre plus efficaces, plus justes, nos propres institutions, là où nous sommes un peu plus chez nous ? Et plus profondément, vivons-nous ensemble, agissons-nous ensemble d'une façon qui prépare un avenir possible aux jeunes, qui les incite à se dépasser, à servir, à développer un sens du travail et de l'excellence qui soit vraiment dédié à la communauté et en particulier aux plus faibles ? Qui ose encore parler d'une valeur comme le service, même à la maison et à l'école, surtout quand il s'agit du métier, de la profession et de la société comme telle ? Même les plus socialisants se moquent de cette *veule vertu d'hier*.

Je ne puis cacher ici ma profonde inquiétude quand je rapproche cette érosion du sens du service et cette dégradation des services publics chez nous. Pour mieux secouer pareille inconscience, je serai plus mordant. Voyons quelques exemples.

L'inflation charrie d'énormes transferts qui enrichissent les uns et déclassent les autres. Les banques, par exemple, ont fait des profits fabuleux au cours des dernières années. L'ex-premier ministre Trudeau se portait à leur défense en Chambre. Il en faisait nos grands bienfaiteurs.

Des forces dites progressistes et anti-capitalistes du Québec préfèrent courageusement s'attaquer aux Caisses populaires, là où une autre enfilade de grèves de la nouvelle classe commence. Pas les banques, mais nos caisses, après *nos* écoles, *nos* hôpitaux. Et cela, au nom de la solidarité et de la pureté idéologique, car entre la caisse du coin et une multinationale, il n'y a aucune différence.

D'ailleurs, de cette opération, naîtront des effets d'entraînement... bénéfiques pour la cause ! Toutes nos institutions étant aussi viciées les unes que les autres, nous pouvons frapper sans nous tromper, n'importe où, n'importe comment, n'importe quand. Et pour conscientiser une population aussi aliénée, il vaut mieux la secouer sur des terrains où elle est un peu plus chez elle. Une telle stratégie porte un sens politique très profond ; en effet, elle utilise dans le bon sens notre côté masochiste de colonisés. Ce qui est beaucoup plus subtil que des questions comme celle de la crédibilité syndicale à long terme. Il faut pousser l'écœurement jusqu'à la limite critique de la grande bataille finale. Et ça presse ! Le meilleur entraînement militaire, c'est la mutinerie au sein de la troupe !

La révolution de la société commence par le bordel dans sa propre maison. Allons-y ! les caisses marquent un ralentissement par rapport aux banques, c'est le temps de frapper le grand coup. Les employés des caisses sont mieux payés que ceux des banques, voilà un signe inmanquable d'une plus forte conscientisation !

Au fond, l'idéal, ce serait que les caisses disparaissent de la carte ; alors commencerait un combat plus pur, plus net, plus total, contre les Banques et le Système. Mais les Québécois sont encore trop aliénés pour comprendre ça ; il faut leur faire mal, d'abord dans les services essentiels, puis là où ils sont complices de traîtresses fiertés : les caisses populaires, l'Hydro, les CLSC, l'UQÀM, la nation... 'Ysé, jveux dire, y'a pas de troisième voie, OK ?"

Je ne fais que pousser jusqu'au bout de sa logique une orientation politique inconsciente des ferments d'autodestruction qu'elle porte, sans compter la légitimation qu'elle fournit à un tas de revendications de luxe en regard de priorités autrement plus vitales. Ce globalisme du refus stérile empêche tout travail de discernement des besoins, des

choix à faire. La CSN, par exemple, appuie inconditionnellement les chargés de cours de L'UQAM qui exigent près de \$100.00 l'heure et une foule d'avantages sociaux et en même temps, cette centrale tient un discours prolétarien uniquement centré sur les petits salariés des secteurs publics ou privés. Que ce véhicule d'un mouvement historique de justice soit habité par les mêmes contradictions qu'on retrouve dans l'idéologie capitaliste dominante, il y a de quoi s'en scandaliser gravement. Et le pire de tout, c'est qu'au sein des milieux dits progressistes, la moindre remarque du genre est qualifiée de lèse-camarade, de trahison, de droitisme éculé.

Et s'il y avait dans tout cela un effet pervers de démobilisation à long terme, même au plan syndical ? Le rare quorum de tant d'assemblées régulières est un signe avant-coureur. Il y a tellement loin entre le discours politique des centrales et la pratique revendicative effective où l'on se solidarise seulement au moment où ses intérêts immédiats sont concernés. Ce grand écart mine la crédibilité politique et suscite cynisme et défiance non seulement dans la population mais aussi chez les travailleurs syndiqués eux-mêmes.

Que de fois j'ai entendu cette remarque cynique : "On les laisse là au sommet parce qu'ils vont nous chercher le maximum... leur idéologie, on s'en foute." À long terme, cette grave distorsion peut amener les ennemis du syndicalisme à pointer du doigt la fiction démocratique de certaines centrales syndicales où tout le monde sait pertinemment que la grande majorité des membres ne partagent pas l'idéologie de l'establishment. La Centrale des enseignants du Québec est un exemple manifeste de cette situation qui pourrait lui coûter cher plus vite qu'on le pense. Tel un retour inattendu au corporatisme professionnel, et plus profondément un cynisme dans l'utilisation quotidienne du syndicat à des fins purement individuelles, un cynisme aussi dans le comportement politique. Et Dieu sait si le peuple d'ici peut céder à la vieille tentation de considérer comme pourri tout ce qui touche la politique.

Au niveau quotidien, les problèmes sont encore plus graves. Jamais la responsabilité institutionnelle comme telle n'a été aussi compromise tant chez les différentes composantes du personnel (en lutte les unes contre les autres) que chez les usagers eux-mêmes. Des

contradictions idéologiques et politiques, on passe aux contradictions institutionnelles. Or, il s'agit ici du fonctionnement quotidien de notre société, particulièrement dans le secteur des services. Les culs-de-sac en ce domaine ont des répercussions très graves sur la qualité de la vie individuelle et collective. Encore là, se produit une usure psychologique et morale qui mine les conditions nécessaires pour faire face au tournant très difficile que j'ai évoqué plus haut.

Déjà, plusieurs se demandent si dans le cadre des réformes de la Révolution tranquille, nous avons vraiment développé notre propre pédagogie du changement historique. Pareille question refait surface dans cette nouvelle étape qui sera autrement plus complexe et exigeante en chantiers audacieux comme en luttes syndicales. Si les principaux véhicules des forces de base maintiennent ces contradictions débilantes que je viens de signaler, nos objectifs d'autodéveloppement seront gravement compromis, tout autant que la volonté politique d'assumer certains risques politiques majeurs et leurs correspondants socio-économiques. Je répète ici la question peut-être la plus brutale de notre tournant actuel : devenons-nous une société de purs revendicateurs ou un peuple entreprenant, capable de faire son histoire, sa politique, son économie, d'une façon juste, sans exclusive ? N'y a-t-il pas un énorme malentendu dans ce prétendu progressisme revendicateur qui rassemble toutes les mesures sociales des sociétés les plus riches et réclame d'un coup leur réalisation immédiate comme si nous étions les plus cossus de la terre ? C'est aberrant. D'où vient pareil aveuglement, pareil décrochage de la réalité ?

Un renversement de perspective qui passe par une nouvelle éthique

Nous en sommes venus à définir unilatéralement l'expérience humaine à partir de systèmes, de modèles, de grilles et d'appareils. Celle-ci se rebiffe. Elle veut se comprendre, se communiquer, se transformer à partir d'elle-même. Qu'est-ce qu'une société où les gens concernés, les parties en cause, n'arrivent même plus à se parler si ce n'est par intermédiaires, par spécialistes interposés ? Dialogues d'appareils. Combats de technocrates. Conflits d'états-majors. Disputes de juristes. Certaines expertises sur les conflits de travail ne voient pas d'autre issue que l'intervention de groupes d'experts *neutres* qui vont proposer

de nouveaux mécanismes susceptibles de définir les prochaines législations. Toujours le même scénario, d'autant plus inquiétant qu'il rencontre un gouvernement en train de multiplier les législations dans tous les domaines.

Pendant ce temps, nous investissons peu pour apprendre à assumer problèmes et conflits, responsabilités et solutions là où ils se posent, là où l'action se passe, là où on peut vérifier sa pertinence, répondre de ses actes et exercer une pratique démocratique de base. J'ai noté que les expériences les plus intéressantes en divers secteurs sont nées au moment où l'on s'est dégagé des lourds rituels administratifs, syndicaux et même professionnels, pour se concentrer sur certaines tâches communes, sur des projets collectifs mobilisateurs et signifiants. On s'est délesté un moment des moyens lourds pour constituer des unités légères et mobiles, pour enclencher l'action des commettants plutôt que des processus d'experts. Mais ces entreprises sont exceptionnelles.

Il faut revoir la logique des rapports professionnels-clients, institutions-usagers, services-consommateurs, et surtout leurs conséquences graves : dépendance, impuissance, irresponsabilité, sécurisme, frustration. On ne peut se limiter à la lutte nécessaire de pouvoir qui n'a jamais d'elle-même vaincu les structures hiérarchiques, et créé des citoyens, des peuples capables de se prendre en mains. Nous n'avons pas développé des stratégies d'implication par delà une critique idéologique purement défensive. Il est aussi stupide de disqualifier les outils scientifiques, technologiques et organisationnels efficaces, y compris ce génie des ensembles qui ne se ramène pas aux travers bureaucratiques ou technocratiques. Chez nous, l'organisation tout autant que la pratique démocratique ne brillent pas par leur efficacité. Tant parler de créativité ! Tant médire du rendement et de la productivité. Des immigrants sans le sou ont réussi des choses étonnantes dans notre propre milieu. Nos solidarités se nourrissent d'oppositions aux succès des autres, et même des nôtres. Voyez quelles *causes* nous mobilisent. Un chassé-croisé de croisades internes qui nous épuisent au point de laisser toute la place aux initiatives des investissements étrangers.

Face à une prospérité menacée, sinon très problématique, plusieurs pratiquent le "sauve qui peut". Par exemple, l'inflation justifie n'importe quelle revendication, tout en nous ramenant à la loi des plus

forts. Il y a ralentissement économique, mais personne ne veut y perdre. On ne renonce pas facilement à une longue prospérité dans les budgets privés comme dans les budgets publics.

La conscience est à la liberté, mais le comportement est à la sécurité. Étrange sécurisme qui a très peu changé les habitudes de consommation maximale. *Heureusement*, semble suggérer un ministre des Finances, car la roue doit tourner assez vite pour se maintenir debout. Mais les solutions ne témoignent pas moins de contradictions toutes inflationnistes. Diminuer les taxes, s'endetter davantage, acheter plus et la production reprendra. *Quand le centre commercial va, tout va*. On peut tout remettre en cause dans cette société libérale, mais pas ça. Même les \$300 milliards de dépense annuelle en armements se justifient par les impératifs économiques. Fi des différences d'idéologie, de régime. La Chine de Mao entre dans la farandole avec le Japon et l'Allemagne. Les contrats se succèdent. Adam Smith continue de régner.

Au printemps 78, Soljenitsyne, ce prophète réactionnaire fils de Dostoïevski, venait tenir un discours *détonnant* à la Harvard Business School. Il était question de notre médiocrité morale, du déclin de notre courage, de la décadence occidentale, quoi ! Un autre intellectuel pessimiste. On dit même que c'est la nouvelle mode à Paris : le moralisme du refus. "Qui n'est pas de droite ?" Question qu'un ouvrage récent posait à la suite d'une étude comparative de villes aux mains de leaders soit libéraux, soit socio-démocrates, soit communistes.

Bon gré mal gré, ici comme ailleurs, il faudra reprendre les choses par le fond parce que toutes les solutions, malgré la diversité des idéologies en lutte, semblent se retrouver au creux de la même ornière. Or, quand on gratte un peu plus profondément les problèmes sociaux, économiques, politiques, on rencontre la question éthique. Il est temps de la réintroduire dans le défi politique. Laisée à elle-même - j'en conviens - elle vire à un moralisme stérile ; mais resituée dans des responsabilités historiques importantes, elle devient un ferment puissant et indispensable.

Ma petite expérience m'a convaincu que la démocratie repose fondamentalement sur une éthique très, très exigeante. Dans le jeu des libertés, des pouvoirs, des intérêts, tôt ou tard, on fait face à la maturi-

té morale et politique des parties en présence ou en lutte, et surtout des citoyens. L'éthique, ici, est le lieu humain spécifique du jugement politique, de la responsabilité individuelle, d'un sens aigu de la justice sociale, et de la capacité d'aller au bout des entreprises. Les orientations idéologiques, politiques et scientifiques récentes ont contribué à déclasser, à moquer ou à marginaliser cette instance d'humanité par excellence.

Voilà les quatre questions-clés et inséparables que nous devons aborder lucidement et courageusement au moment où nous nous apprêtons à prendre des décisions politiques cruciales pour notre avenir.

- Voilà pour les objectifs. Mais ce renouvellement de la problématique sociale sur lequel vous insistez tellement ne se définit pas uniquement par des objectifs. Il doit s'exprimer, comme vous le dites, dans de nouvelles pratiques sociales.

Dans une conférence récente à l'Université de Montréal, vous avez parlé d'une erreur gigantesque qui, selon vous, serait à corriger, à savoir : la confusion entre outil et pratique sociale. Je vous cite :

"L'emprunt massif et précipité d'outils idéologiques et technologiques conçus à l'extérieur et rapidement confondus avec de réels modèles sociaux - cet emprunt superficiel explique du moins en partie l'absence de base sociale dynamique, d'efficacité démocratique, de culture politique et de décision administrative, sans compter le caractère échevelé des combats sociaux et politiques. Nous ne pouvons pas nous contenter d'outillages standardisés, il faut davantage les marquer de nos qualificatifs culturels, sociaux, politiques et historiques."

Étant donné l'importance et le relief que vous avez donné à ce constat, j'aimerais que vous précisiez votre pensée là-dessus.

Là aussi, j'ai le goût de vous mettre au défi de faire le point de votre pensée, de votre expérience, de votre prospective.

- Au début des années 60, dans un esprit de rattrapage précipité, nous avons importé d'un peu partout ce que nous jugions les meilleurs outils de réforme. Quelle chance ! Nous allions éviter les phases de rodage suivies par les pays expérimentateurs qui nous avaient précé-

dés dans les réformes scolaires, sociales, politiques et administratives ! Ainsi, pouvions-nous hâter le pas grâce à ces modèles éprouvés ! Modèles qui venaient de contextes culturels très différents du nôtre. Le rapport Parent en est un bel exemple.

C'était un mauvais calcul... pour ne pas dire une illusion que nous payons chèrement aujourd'hui. Il serait encore plus grave de ne pas en tirer une leçon précieuse pour l'avenir. Cette question a trop d'importance pour ne pas nous y arrêter.

J'ai la conviction que nous répétons d'une réforme à l'autre les mêmes erreurs, les mêmes travers. Sans compter l'énorme indigestion collective qui a accompagné ces emprunts massifs et pressés. D'où le phénomène de rejet qu'on constate depuis quelque temps.

Certes, il faut donner leur chance aux coureurs. Une jeune administration publique, une réforme scolaire qui ne peut produire immédiatement ses fruits, un néo-syndicalisme dynamique mais erratique, des politiques sociales tâtonnantes, une première percée économique, une créativité culturelle extraordinaire mais beaucoup trop éclatée, enfin un nouveau style politique d'autodétermination démocratique, encore brouillé par des démarches idéologiques enchevêtrées.

Bref, un printemps violent et sauvage, prometteur et inquiétant après l'hiver d'une longue solitude marginale. Nous voilà au seuil de l'été, incertains devant ces jeunes pousses fragiles. Sont-elles bien de nous ? La question n'est pas farfelue ; tant de tiges nouvelles ont été l'œuvre artificielle des serres, des laboratoires, des engrais extérieurs. Beaucoup de palabres interminables sur toutes les ondes, d'un congrès à l'autre, de la cuisine au salon de la race, siphonnent nos énergies.

- Donc, une précipitation marquée par beaucoup d'improvisation. Mais n'était-ce pas inévitable dans les circonstances ? Quel problème majeur retenez-vous ?

- Il faut d'abord démystifier les raccourcis idéologiques qui prétendent offrir l'unique et la véritable explication. Ce genre de court-circuit nous a plongés dans l'obscurité où chacun de nous semble condamné à chercher son chemin avec son allumette au bout des

doigts. Il ne reste alors que l'objectif à la mode : être *bien dans sa peau*. Mais comment l'être dans des milieux défaits, dans des institutions éclatées, dans une société qui n'a pas le contrôle d'elle-même ?

Ah ! cette distance entre nos grands discours idéologiques et nos pratiques quotidiennes. Distance qui nous incite à revoir, à réévaluer les comportements réels des citoyens. Est-ce que la plupart de ceux-ci ne cherchent pas avant tout l'accès maximal aux biens de consommation convoités par tout le monde dans la nouvelle unanimité des centres d'achat sans identité culturelle, sans hiérarchie de valeurs ?

A mes yeux, cette situation schizoïde, ce divorce du discours idéologique et des comportements ont d'autres sources mal ou pas identifiées. Au début de cette réflexion, j'ai signalé l'importation massive d'outils techniques et sociaux d'abord fabriqués et expérimentés par les autres. Bien sûr, nous ne pouvons nous payer le luxe de tout inventer en si peu de temps et sur de si nombreux terrains. C'était d'ailleurs impossible. Nous avons besoin d'ouvrir nos antennes à la mesure de la civilisation contemporaine. Encore moins, voudrais-je un nouveau repliement de la québécoïté. Il *ne s'agit pas non plus de boudier les progrès technologiques authentiques qui font partie du patrimoine culturel de notre monde moderne*. Évidemment, je n'ignore pas les formidables problèmes politiques des pouvoirs en amont et des intérêts en aval, qui accompagnent l'utilisation de ces grands instruments. Cette analyse a été faite sous toutes les coutures. Mais il est d'autres aspects laissés pour compte. On les retrouve dans les régimes les plus opposés, aux quatre coins cardinaux de la planète. Un peu comme une invitation critique à poser ces mêmes problèmes que nous aurions, même dans un régime différent du nôtre.

Je constate d'abord une utilisation magique de la technologie physique ou sociale. Est-ce le prolongement du ritualisme de la chrétienté : *Deus ex machina*, sacrement efficace pour toutes les fautes ? Il est un peu comique qu'un clerc vienne rappeler pareil travers à des esprits séculiers qui souvent se disent non religieux. Eh oui, nous manions les nouveaux outils technologiques ou idéologiques un peu comme s'ils avaient en eux-mêmes la solution à tout.

Des cent thérapies sur le marché, en est-il une qui ne promette pas le bonheur parfait ? Le sondage scientifique prend valeur de dogme chez l'éditorialiste et ses lecteurs. La finesse du diagnostic médical cède à la géométrie infaillible du test mécanique. Et que dire de cette grille d'analyse bien connue, seule Vérité objective, scientifique, à la mesure du monde et de l'histoire, sans compter le Royaume qu'elle annonce d'une façon aussi sûre que le prochain coucher de soleil ?

D'un autre côté, on s'attendrait à moins de magie sur le terrain dur de la technique. Tantôt jouet, tantôt mythe, l'objet technologique ne sera jamais évalué dans sa pertinence sociale ou autre. On s'en prendra plutôt aux hommes faillibles, aux volontés politiques défaillantes, ou aux méchants capitalistes.

Notre "magisme" technologique est à peine exploré. Il a plusieurs dimensions. J'en retiens quelques-unes. Telle la séduction d'instruments extraordinaires dont on ignore la genèse, la fabrication. *Tel le complexe de fausse puissance qu'apporte une situation de purs utilisateurs de technologie conçue et réalisée par les autres. Nous n'avons pas fait notre propre révolution technologique et surtout nous n'en avons pas évalué les conséquences complexes : rejet et séduction à la fois, infantilisme et "magisme". gaspillage et sous-productivité, "empêchement" dans les gros appareils et appauvrissement des savoir-faire pratiques.* Et voilà l'homme d'aujourd'hui, sans boussole, guidé par le laser !

Il vaudrait la peine de s'arrêter longuement sur ces phénomènes profonds et complexes si peu analysés. On pourrait, par exemple, les évaluer dans un milieu circonscrit, tel un CEGEP. C'est de là, d'ailleurs, que j'ai tiré bien de ces remarques. Mais nous ne sommes pas au bout de nos peines. Poursuivons notre hypothèse.

Un outil technologique, un outil de gestion, un outil pédagogique, scientifique ou idéologique, ne constituent pas un "modèle" social ou politique. Voilà ce que nous avons confondu. C'est d'ailleurs le problème universel de la technobureaucratie qu'on retrouve dans la plupart des pays (peu importe le régime), dans la plupart des institutions, fussent-elles de vocations parfois très différentes. Oh ! je sais ici le danger de procès en porte-à-faux. Nous avons tant de chemin à faire

pour maîtriser vraiment les démarches administratives et gestionnaires. C'est une de nos plus grandes faiblesses. Le point critique soulevé ici n'est pas de cet ordre.

- *Pourriez-vous illustrer votre propos dans un domaine particulier ? Par exemple, celui de l'éducation ?*

- Comment se traduit cette confusion de l'outil et de la pratique sociale en éducation ? Essayons de discerner les conséquences particulièrement graves qui en découlent. Et si le problème se pose jusqu'au cœur de l'activité pédagogique, l'urgence d'une profonde révision va s'imposer.

Voilà que certains opposent la *pédagogie de processus* à la *pédagogie de contenu*. J'ai déjà souligné, par exemple, comment la formation du jugement implique une mutuelle inclusion, sinon un mouvement dialectique, entre le contenu et le processus logique, entre le comment et le quoi (pourquoi). Et quand on laisse entendre que *l'instrumentation* assure *l'unité de contenu*, je conclus qu'on met la source au service de la tuyauterie, au point de rendre presque insignifiants les divers contenus qui y circulent. Je sais bien que ce n'est pas là l'intention des concepteurs. Mais leur technologie nous amène là.

Comme nous l'avons déjà montré, cette démarche est même fautive au plan technologique : une machine de transformation se définit aussi par le contenu qu'elle traite. Un concasseur ne peut jouer le rôle d'un fourneau de fonderie. Comment en arriver à cette aberration d'un "outil" unique, prétendument universel, et scientifique à part ça, pour traiter de contenus humains, aussi riches, diversifiés et complexes, aussi marqués par des impondérables de liberté et de gratuité, par des identités de culture et de personnalité irréductibles, dans des champs d'expérience aussi différents, qu'on nous présente comme des occasions de mise à l'épreuve de la technologie pédagogique d'autodéveloppement. Les *contenus cognitifs* semblent secondaires. D'ailleurs, ces contenus ne sont-ils que *cognitifs* ? Il y a des contenus de sentiments, d'attitudes, et de comportements, des contenus d'expression, de communication et d'action et non pas des contenus uniquement rationnels. Déjà, c'est indiquer ou du moins suggérer les composantes riches et com-

plexes d'une pratique sociale qui ne se ramène pas à une instrumentation ou à des processus.

- *Vous soutenez ici, si je comprends bien, que même l'activité éducative s'est absorbée dans son instrumentation, dans ses moyens techniques, au point de perdre de vue sa mission propre, ses contenus culturels spécifiques.. au point même de ne plus pouvoir dire sa philosophie de base, pour reprendre vos propres termes.*

- *Que cette ingénierie devienne définitrice de la formation, de l'éducation, je n'y comprends rien. Faut-il rappeler les culs-de-sac socio-économiques, politiques, écologiques, d'une évolution technologique sans philosophie et sans pédagogie interne de finalité ? Voilà que même à l'école, on reproduit ce même travers. J'y reviendrai, avec certaines nuances.*

Bien sûr, sous cette pédagogie de processus, on n'en promeut pas moins une philosophie de base. À cause du pluralisme, et sans doute pour éviter un débat de contenus, sans compter les dangers de combats idéologico-politiques improvisés, on réduit de plus en plus l'aire de la philosophie de l'éducation, un peu comme une peau de chagrin. Souvent, le traitement des contenus est de l'ordre de la patate chaude : contenu tantôt identifié à des idées toutes faites, contraignantes, tantôt considéré comme un obstacle à l'autodéveloppement et à la liberté multiforme. Comme si un contenu humain comme tel n'était pas pluriel, évolutif, multivalorieux et multiattitudinal. Il y a donc un pluralisme interne au contenu lui-même et non pas uniquement un pluralisme qui naît d'un processus. Voyez la dérive : moins le pluralisme du *quoi* que le pluralisme des modalités du comment bien encadré par le corridor logique choisi.

J'ai même lu dans un projet de programme "les conflits au niveau du contenu cognitif ne peuvent être qu'illusoire", si on suit avec une logique rigoureuse les mécanismes de cueillette d'informations et d'élaboration des choix. Lesquels choix ne nécessitent, en l'occurrence, aucun développement en relation avec *un ensemble critique de critères*. Celui-ci étant absent du programme. Tout au long de ce déploiement instrumental, il est question d'objectifs, de choix, de priorités, de développement, et toujours on s'en remet uniquement au méca-

nisme, comme si les "quoi" des concepts instrumentaux étaient indifférents, ou de même qualification. Imaginez un pépin de pomme dans un noyau de pêche.

Nos pères qui établissaient une adéquation entre jugement et éducation, auraient de quoi se marrer ici. Mais il y a plus grave.

Au moment où la publicité s'oriente vers la transmission d'une philosophie de la vie, parce que les gens n'en ont plus, parce qu'ils en cherchent une, parce que les institutions (même l'école) n'en proposent plus, les experts de l'éducation fuient cette tâche, ou bien la réduisent au plus petit dénominateur commun, pour le soumettre à de savantes mécaniques de *fonctionnement*. Devra-t-on, comme dans un célèbre livre vert, chercher la philosophie de l'éducation *entre les lignes* ? On est constamment amené par la technologie pédagogique choisie à une sorte de point neutre qui, bien sûr, ne donne prise à aucune philosophie critique, et encore moins à des orientations qualitatives judicieusement explicitées et confrontées. On semble craindre toute démarche critique qui précise ses enseignes, ses contenus de jugement. Qui est contre la personne, la liberté, la vie, l'environnement ou l'hygiène dentaire ? On cherche vainement une problématisation en rapport avec des champs de la réalité bien identifiés et en relation avec des repères qualitatifs d'évaluation. J'essaie d'imaginer autant les enseignants que les jeunes quand il s'agira d'évaluer ensemble les contenus des informations, des choix, des décisions, des engagements : ils n'auront que de bien vagues références.

Il y a ici un autre mythe : le groupe qui a la bonne technique d'information et de discussion accouchera sûrement de la vraie solution. C'est du "magisme" technologique. Même dans le cas de l'information, il faut se rappeler que les faits ne parlent pas d'eux-mêmes. On choisit un ou des angles d'observation, de questionnement. Ça vaut pour l'œil, la caméra et la science. Quelles questions poser ? Quelles sont nos lunettes ? Sur quelle base se fait le tri des informations ? Dans un monde aussi complexe que le nôtre, peut-on cueillir les informations en vrac, en s'en remettant à l'intelligence spontanée ? Les jeunes et les enseignants n'ont pas la science infuse. On est ici au pays de l'utopie dans ce prétendu processus technologique installé en pleine forêt vierge.

Mais revenons à notre première hypothèse.

Je crois qu'il faut s'arrêter un moment à ce problème de fond. Comme nous l'avons vu, celui-ci a faussé l'orientation de la plupart de nos réformes depuis le début de la Révolution tranquille. Essayons d'aller plus loin.

Tout outil est inventé par un ensemble de pratiques culturelles, sociales et scientifiques. Un peu comme le métier ou la profession qui ne se réduisent pas à la maîtrise de connaissances et de techniques. Un métier, c'est aussi une manière particulière, individuelle et sociale, de penser, de travailler, de communiquer avec les autres, d'agir sur les situations, sur l'environnement. De même en amont, en aval et au coeur de toute technologie physique, sociale ou éducative, il y a un contexte culturel, sociétaire et psycho-sociologique. On ne comprend pas, on ne vit pas, on n'intègre pas une révolution technologique sans cela. J'entends ici la technologie dans son sens le plus large, autant une rationalité particulière qu'un outillage. Le génie des moyens, quoi ! Ce peut être tout autant un outil social (structure, technique d'analyse, processus pédagogique) qu'un outil physique (ordinateur, laser, avion, etc.).

Nous avons tenté de rattraper l'écart technologique en télescopant des démarches importantes. D'où une utilisation ambiguë, erratique, confuse. Et nous voilà coincés entre la nostalgie de l'artisanat et un technocratisme naïf. Celui-ci est convaincu que l'outil bien utilisé produira automatiquement la bonne solution. Voyez nos gouvernements, nos villes, nos services publics. Que d'erreurs accumulées, que d'insatisfactions nombreuses ! Même les visées de base : rationalité, efficacité, ne sont pas atteintes, bien au contraire. Certes, il y a d'admirables exceptions.

Dans une institution à vocation humaine éminente comme celle de l'éducation, pareils travers ont d'énormes conséquences. Vous me voyez venir ! S'en remettre à une technique pédagogique pour créer une pratique éducative, c'est tomber dans la même ornière. Voyons les choses de plus près.

Ce sera plus évident si nous interrogeons, une fois de plus, la pratique sociale. Par exemple, le nursing. Les infirmières se sont initiées à de nouvelles techniques, et pourtant le nursing, comme pratique sociale, s'est terriblement appauvri. En regardant plus attentivement les choses, on verra que plusieurs composantes d'une vraie pratique de nursing ont été négligées : le suivi dans les contacts avec les malades, la communauté de travail qui n'existe plus, la connaissance de la situation du malade, les motivations de service, etc. Chez les médecins, c'est encore plus évident. Tout se passe comme si les tests technologiques (qu'il ne faut pas bouder, le problème ne se situe pas à ce niveau-là) s'étaient accompagnés d'un affaiblissement de la fonction capitale du *diagnostic*. Toute cette démarche exploratoire en situation, beaucoup plus complexe, irréductible à l'outillage le plus raffiné, très près du vécu, en prise avec l'ensemble du contexte de vie du malade, marquée d'intuitions et de dialogue gratuit, tout cela s'est assez détérioré.

Voilà le danger de confondre une démarche technique avec une pratique sociale. Vous pourrez, à la limite, former des martres compétents dans l'utilisation d'un outillage, sans qu'ils soient pédagogues, un peu comme un médecin bon technicien et piètre *diagnosticien*.

Réfléchissons sur notre expérience d'adulte, dans notre société actuelle. Les structures sont démocratiques. Les *mécanismes* aussi. Y a-t-il une pratique démocratique ? Une vraie culture politique ? Une philosophie sociale correspondante ? Une éthique ? Autant de dimensions d'une *pratique* qui ne se ramènera jamais à un processus et à quelques vagues références civiques comme le droit individuel, le bien commun ou la lutte des classes.

De même, on peut étudier en classe la charte des droits de la personne avec une technique pédagogique sophistiquée, et ne pas déboucher sur une pratique individuelle et sociale qui mord sur les vraies conduites actuelles en situation de vie, et sur le contexte concret de notre société. *On retrouve partout, dans les secteurs les plus différents de la société, ce même outillage standardisé, ce même langage standardisé, cette même mécanique de discussion, cette même technologie d'action.* Autrefois, un contenu s'imposait comme vérité absolue, aujourd'hui, c'est le contenant qui joue le même rôle. Étrange paradoxe, dans une démarche qui se veut *d'autodéveloppement*. Évidemment, on

dira que la technique standard est ouverte à tous les contenus, à tous les citoyens !

Voilà pourquoi j'ai tant insisté jusqu'ici sur une philosophie critique, sur une sagesse qu'aucune technologie pédagogique ne saurait remplacer. Ce qui ne condamne pas cette technologie en soi, mais plutôt son utilisation magique, son embrayage trop souvent à vide, sa finalisation si peu explicitée et critiquée comme telle, ses fondements idéologiques, son taylorisme asséchant, son incapacité de créer d'elle-même une dynamique éducative, une conduite de vie, une pratique sociale, une politique d'autodéveloppement. Hier, on nous disait quoi penser, aujourd'hui, on nous dit comment penser. La technologie du *s'éduquant* ! Il y a pour le moins une distorsion dans le passage de l'outil infaillible à l'intelligence libre dans son cheminement, ses décisions et ses finalités. On m'accusera de caricaturer. Évaluez plutôt ce qui sort de tous ces appareillages dans les divers secteurs de la société. Ne parlons pas des promesses illusoires qu'on nous prêche. La maîtrise de son corps et de son âme en 30 heures de laboratoire, dans une session de fin de semaine. Que l'école actuelle adopte ces épiceries, et nous aurons fait la boucle de la bêtise.

- Vous insistez beaucoup sur le fait que vous ne voulez pas disqualifier les compétences spécialisées, ni sous-estimer l'importance de bons outils. D'un autre côté, vous vous inquiétez d'une sorte de standardisation vide, sans visage, des pratiques actuelles. J'aimerais que vous précisiez votre pensée là-dessus, surtout en relation avec la crise institutionnelle actuelle. Tout se passe comme si les institutions avaient perdu la trace de leur mission propre, comme si les gens avaient perdu confiance dans leurs institutions.

- Rappelons d'abord qu'un champ humain d'expérience est plus complexe que les meilleurs outils dont on se sert pour l'assumer. Il a toujours une histoire propre, irréductible à la rationalité la plus universelle, à la technique la plus raffinée. Eh oui, une succursale de banque, un CLSC, une firme industrielle, un CEGEP, ont chacun une histoire quotidienne marquée d'impondérables qu'aucun ordinateur ne peut enfermer dans sa programmation, qu'aucune technique administrative (DPO, PPBS, ou quoi encore) ne saurait gérer automatiquement. Et

que dire du groupe humain comme tel, de son expérience collective dans chacune de ces unités locales.

La décentralisation la plus audacieuse ne produira rien si on ne tient pas compte de pareille exigence. De même, je craindrais l'édification rapide de modèles d'autogestion qu'on voudrait diffuser comme substituts aux appareils technobureaucratiques hiérarchiques, centralisés et anonymes. Ce serait tomber dans un travers semblable, dans la mesure où une ou des expériences deviennent immédiatement des modèles.

Cette histoire particulière des milieux, des institutions, des groupes, a des modalités culturelles propres. Les jeunes du CEGEP parlent de leurs aspirations, telle la liberté ; et les prolétaires du textile pointent leurs besoins, telles les sécurités de base. Un centre d'accueil pour vieillards ne s'organise pas comme une garderie.

Voyons bien ici la confusion mal perçue : de la standardisation des outils, on est passé à la standardisation artificielle et factice des besoins et même des aspirations. Certains s'en prennent trop uniquement aux stratégies commerciales de l'unanimité consommatoire baratée par la publicité et par les corporations. Il y a là-dessous une pratique technologique beaucoup plus large et diffusée en bien d'autres domaines. Par exemple, celle d'utiliser les mêmes outils sociaux pour des champs d'expérience à modalités culturelles et à vocations très différentes. Encore ici, on retrouve une technologie sociale faussement érigée en modèle social. Voulez-vous un autre exemple éclairant ? Au ministère des Affaires Sociales, la majorité des cadres supérieurs n'ont jamais fait la moindre expérience de base correspondant au champ d'intervention propre à ce ministère. Ici comme ailleurs, on s'accommode de cet état de choses... avec quels résultats !

- Ce qui vous amène à préciser ce que vous entendez par pratique sociale.

- Une pratique technologique n'est pas en soi une pratique sociale. Une histoire particulière, des modalités culturelles originales, une vocation propre. Il y a plus. On le comprend quand on tente de cerner ce

qu'est une pratique sociale véritable et efficace. Je tente une première définition.

C'est un champ humain d'expérience qui a trouvé son langage, sa compréhension de lui-même, son, rapport social privilégié, ses outils d'action.

Voilà des coordonnées inséparables dans toute pratique sociale réussie. Nous allons vite nous rendre compte que nos réformes n'ont pas généré une telle pratique sociale. Une certaine technologie sociale s'est imposée comme modèle universel d'expression, de compréhension, de rapport social et d'action. Telles sont les prétentions de la direction par objectifs, le fameux D.P.O. précité, un exemple entre plusieurs. Des institutions et des groupes les plus divers se sont mis en clinique d'apprentissage autour de cette technique. Les experts-consultants se promenaient d'une session à l'autre, dans un hôtel confortable, pour enseigner le même modèle. Dans cette foulée, voyez tous ces rapports qui sortent des officines gouvernementales, des bureaux d'études, des administrations. Toujours la même tuyauterie avec son langage neutre, sa rationalité vide, ses rapports humains stéréotypés, son rituel d'intervention standardisé. Lisez le livre vert du ministère de l'Éducation !

On m'objectera que les objectifs ne sont pas les mêmes. Allez-y voir. Tout se ramène à l'aqueduc sans la source. Pour ne pas dire une petite crotte au bout d'un labyrinthe interminable de boyaux compliqués. La crise d'indécision n'y est pas étrangère. Tout le monde s'est égaré quelque part dans les préambules épistémologiques et structuraux. Les grands rapports officiels sur les politiques d'éducation sont une belle illustration de cette neutralité techno-bureaucratique jusque dans le langage vide de sève humaine et de qualificatif éducationnel. Et l'on s'en prendra à ces professeurs qui promeuvent leur idéologie. La nature a horreur du vide.

Je ne parle pas ici de cette idéologie qui réduit, à la manière technobureaucratique, les expériences originales du travail, de l'éducation, de l'habitation, de la sexualité, à la même grille universelle de la superstructure et de l'infrastructure. La grammaire bourgeoise versus le joul populaire. L'individu capitaliste versus le collectif socialiste.

Ce que les camps en lutte peuvent se ressembler chez nous ! Ils ont en commun l'incapacité d'initier des vraies pratiques sociales, des nouveaux savoir vivre-penser-partager et agir. Car tel est bien l'enjeu d'une socialité et d'une individualité adultes, d'un peuple et d'institutions capables de se prendre en mains.

Les meilleurs outils ne produisent rien de pertinent s'ils ne sont pas assumés par une pratique sociale qui, comme nous venons de le voir, est un champ d'expérience exprimé, interprété, partagé et transformé. On ne saurait isoler des outils de langage, de jugement, de solidarité et d'action dans un vécu humain toujours original et non interchangeable. Les uns "font dans" l'expression culturelle, les autres dans la critique idéologique, certains dans l'initiative économique. Des mondes parallèles se constituent, mais il n'y a pas de vraies pratiques sociales où les gens concernés changent vraiment leur situation.

C'est ce qui explique peut-être l'absence de base sociale dynamique, d'efficacité démocratique, de culture politique et de décision administrative, sans compter le caractère échevelé des combats sociaux et politiques. À vrai dire, il ne reste qu'un lieu commun : l'outillage standardisé, l'appareil qu'on rendra commun aux diverses institutions. Même langage, même cadre de compréhension, même organisation des rapports sociaux, même technique d'intervention, unifiés dans une instrumentalité lourde qu'on retrouve partout... jusque dans des conventions collectives du plus pur taylorisme.

Je le répète, il ne s'agit pas de sous-estimer le "génie technologique" et ses exigences propres. Nous avons tenté de nous initier à de nouveaux instruments. Nous nous sommes donné des compétences spécialisées, instrumentales. C'était nécessaire. Mais en même temps, nous avons cru naïvement que cela suffisait pour réinventer une institution, ou créer un autre système social, ou développer une politique inédite. Après avoir travaillé en ce sens dans divers projets, et cela depuis plusieurs années, j'en arrive à des constats peu reluisants. *Il n'y a pas véritablement chez nous de nouveaux modèles sociaux, en dépit des structures et des instruments nouveaux.*

- Je pense qu'on retrouve ici une de vos idées chères pour qualifier le tournant actuel, à savoir : de nouvelles compétences communes à

inventer avec une pédagogie sociale plus pertinente et aussi avec nos propres sensibilités culturelles.

- Technocrates, politiciens, financiers, militants de gauche, et bien des citoyens, ont moqué tous les efforts d'humbles expérimentations où les gens concernés tentaient de se forger une pratique sociale, une compétence commune, une créativité collective féconde. Certes, les résultats étaient bien minces. On le comprend dans les circonstances. Mais on ne pourra retarder indéfiniment l'expérience soutenue et diversifiée de chantiers où se fera l'apprentissage de compétences communes.

Aucun régime démocratique : libéral, socialiste ou autre, ne saurait en faire l'économie. Soucieux de mieux identifier les pouvoirs et les intérêts à l'œuvre, nous avons perdu de vue le fait majeur de notre époque : celui de l'outillage standardisé qui précède, accompagne et dépasse l'impérialisme de l'argent, le totalitarisme du parti, l'unanimité de la publicité. Au point de nous faire tous à l'image du modèle instrumental standard, à l'Est et à l'Ouest, au Nord et au Sud.

Peut-être, le temps est-il venu de regarder plus attentivement et plus humblement nos vraies pratiques sociales en dessous de nos appareils et de nos idéologies. Pareille démarche nous invitera à renverser les perspectives actuelles de pure adaptation à un outillage standardisé. Non seulement nous développerons le goût et la capacité de créer nos propres instruments, mais aussi nous saurons mieux les pertinences culturelles et sociales qui conviennent aux divers champs humains d'ici. Au moment où presque toutes les sociétés de la planète sont en train de se redéfinir, nous rejoindrons cette grande recherche universelle en assumant une tâche que nous seuls pouvons mener à terme.

Jadis, les ethnologues faisaient entrer les outils d'une société dans l'identité de sa culture. Aujourd'hui, l'outillage standardisé, plus que le capitalisme financier et le totalitarisme politique, a nivelé toutes formes d'identité : ces qualitatifs humains, historiques, culturels, politiques, qui ont tant de prix dans nos aventures, en regard de cette logique quantitative qui risque d'être le seul étalon-or d'une vaine unanimité planétaire. Quand pareille standardisation réductrice s'impose jus-

que dans le langage, le cercle vicieux est parfait. L'esperanto technobureaucratique nous appauvrit tragiquement, qu'il soit capitaliste, communiste ou autre.

N'y aurait-il comme issue que l'éloge de la fuite dans l'imaginaire, comme le suggère le biologiste Laborit, qui décrète la liberté et la spécificité humaine illusoires dans les structures universelles de nécessité, apportant ici une pseudo-caution scientifique à l'idéologie planétaire du modèle technocratique Parfait ? La nouvelle religion universelle, quoi !

Certes, nous devons à la science d'admirables progrès et aussi une conscience très poussée de la logique structurale. Mais elle s'arrête là où commence le qualificatif humain et culturel, là où s'affirment des identités, des libertés, des volontés irréductibles aux comptabilités les plus savantes. Faut-il le redire, la meilleure technologie physique et sociale ne saurait "humaniser" d'elle-même aucun champ d'expérience, puisque celui-ci doit toujours inventer sa touche humaine propre et sa pertinence culturelle originale. Cette révolution reste à faire.

Le roc et la source. Entretiens avec Gilbert Tarrab

Chapitre IV

L'utopie autogestionnaire

[Retour à la table des matières](#)

- Jacques Grand'Maison, vous êtes très connu pour avoir participé (vous avez beaucoup écrit là-dessus et vous en avez parlé dans tous vos livres) à l'une des premières expériences autogestionnaires. Je dis bien autogestionnaire, car je suppose que ce à quoi vous avez participé très activement à St-Jérôme ne peut être comparé à ce qui s'est fait, il y a quelques décades, sur le plan de ce qu'on appelle le coopératisme. L'autogestion, telle que vous avez vécue, telle que vous l'avez pensée, avec quelques autres, à St-Jérôme, ce n'est pas tout à fait la même chose que le mouvement coopératif. Voulez-vous peut-être nous dire en quoi, personnellement, vous voyez une distinction entre un mouvement coopératif et l'expérience d'autogestion à laquelle vous avez participé ? D'un autre côté, pouvez-vous nous donner une idée assez précise de la façon dont toute cette expérience a débuté ?

- Je pense que je vais choisir la deuxième question, parce que, comme disait Aristote, on ne comprend bien que ce qu'on a vu naître. Il y a toute une histoire qui est en arrière de Tricofil. Je voudrais en faire état parce que cette démarche est extrêmement importante pour bien cerner les enjeux que l'expérience de Tricofil véhicule, pour bien discerner les actifs et les passifs de celle-ci. Disons que, en amont de

la situation actuelle de Tricofil, il y a 20 ans de cheminement d'une communauté ouvrière, je dis bien d'une communauté ouvrière, avec un bon noyau de militants, si j'en juge par ce que j'ai pu vivre dans ce milieu depuis 20 ans, surtout dans les périodes les plus importantes. Cette aventure audacieuse qu'a été Tricofil a été préparée par une longue expérience qui n'a pas été marquée uniquement par des luttes. J'ai déjà signalé que bien des réformes liées à des politiques gouvernementales ont été tentées à la Regent Knitting avant qu'elle devienne Tricofil.

Il faut d'abord rappeler que ces travailleurs de l'ex-Regent étaient des prolétaires méprisés même par certains groupes d'ouvriers mieux lotis...

- Un lumpen-prolétariat ?

- Oui, dans une certaine mesure, parce qu'on parlait des *petits travailleurs* de la Regent. C'étaient des gens qui avaient de moins bons salaires et qui étaient plus ou moins regardés de haut, même parmi les ouvriers, comme ceux de la compagnie Rolland, qui étaient un peu les aristocrates du coin. Je le dis sans méchanceté : cela fait partie d'un certain contexte social qu'on ne peut ramener au schème simpliste : bourgeoisie et peuple ; de forts clivages existent dans des milieux même populaires ; on y retrouve des rapports de pouvoirs, de classes, de leaderships, des décalages de conditions de vie. Mais il y a en dessous de cela une histoire très dure. J'ai déjà signalé comment il y avait une politique des gérants d'usines à St-Jérôme : lorsqu'un travailleur manifestait un peu trop de leadership et une forte tendance à la revendication, il était mis à pied ; et s'il se présentait à une autre usine, le gérant en était averti, et on ne l'embauchait pas. Donc, il ne faut pas oublier ces luttes terribles qui ont été menées dans le textile. D'ailleurs, dans toutes les petites villes du Québec, la situation était plus ou moins la même pour ces gens-là. Il est même arrivé que certains représentants d'unions internationales les ont floués, trompés, en faisant des ententes en dessous de la table avec les patrons. C'est donc l'histoire d'une longue militance marquée de grèves qui duraient passablement longtemps et sans les protections d'aujourd'hui, sans les fonds de grève qu'on a maintenant. Durant ces grèves qui ont pu durer, par exemple, 6 mois, on en était vraiment au minimum du pain et du

beurre ; il fallait aller chercher des fonds dans la population pour subsister, quoi ! Et c'est avec eux que s'est déclenchée une certaine prise de conscience de la situation très dégradée de la ville au début des années soixante. C'est surtout alentour de ce noyau-là que se sont regroupées les forces ouvrières du milieu, c'est avec ces militants que plusieurs luttes ont été menées et aussi certains projets collectifs de relance socio-économique, même si, à un moment donné, certains projets s'élargissaient par d'autres participations dans le milieu. Cette deuxième étape a été une étape réformiste. Devant les difficultés de l'entreprise, liées aussi à bien d'autres problèmes du textile (des importations, par exemple : on n'a pas à rappeler ici le contexte extrêmement compliqué et défavorable de l'industrie textile chez nous et dans combien d'autres pays), les travailleurs ont mis sur la table, pour la première fois, un projet de réorganisation de l'usine, en proposant certaines démarches originales pour dépasser les deux rails. Je me rappelle d'un exemple qui avait été donné à ce moment-là, à savoir la différence qui existe entre les chemins de fer canadiens et les chemins de fer américains qui, eux, sont restés sur deux rails sans utiliser toutes les nouvelles possibilités technologiques, comme ce fut le cas dans les compagnies ferroviaires canadiennes. En effet, le Canadien Pacifique et le Canadien National ont diversifié leurs modes de transport : l'avion, les camions, l'informatique... Je me rappelle que c'était un exemple qui était donné, à ce moment-là, pour essayer d'investiguer d'autres modèles, qui, à la fois, rencontrent les aspirations des travailleurs et sortent d'un certain rituel stérile et inefficace : telle la convention collective classique. Le projet de réorganisation de l'usine comportait, chez les travailleurs, certaines ruses auxquelles j'ai collaboré d'ailleurs parce que ma solidarité était d'abord avec eux. Il y avait une firme américaine qui devait assurer l'expertise au plan de la technique, de l'administration et du marketing ; moi, j'avais la responsabilité de la redéfinition du système social. Je m'étais entendu avec les travailleurs pour, au fond, respecter leurs stratégies, il y avait des choses que je ne savais pas et que j'acceptais, pour bien marquer non seulement ma solidarité prioritaire avec eux mais aussi pour leur faire sentir que je ne voulais pas *prendre les devants*. Ils devaient exercer eux-mêmes *leur leadership*, préciser eux-mêmes leurs objectifs et puis, aussi, devenir les maîtres de leur projet.

- *Ça, c'était au moment où l'usine a été rachetée ?~..*

- Non, nous en étions encore au temps du patron Grover et de la Regent. J'ai le goût de faire ici une incise à propos d'un certain rôle que j'ai pu jouer là-dedans. Bien sûr, dans la foulée de l'animation sociale, de la dynamique de groupe, je véhiculais une certaine rationalité pour permettre aux gens d'analyser leur propre situation, de se prendre en mains. Une telle façon d'agir comportait de graves illusions ; par exemple, il y avait d'énormes problèmes culturels que cette rationalité-là n'arrivait pas à assumer. Autrement dit, on n'a pas développé, en même temps, une pédagogie culturelle pour aller chercher des choses plus profondes qui influençaient la situation et les comportements. Il fallait une pédagogie beaucoup plus fine pour fonder, assumer, orienter ce nouveau projet, en tenant compte des moyens qui existent dans notre société mais aussi des nouvelles aspirations. On ne passe pas en un tour de main d'un comportement capitaliste à un comportement de type plus socialiste, davantage construit sur les valeurs de solidarité, de créations collectives - de même l'histoire et la culture sont souvent des données, au sous-sol, extrêmement complexes. Ce qu'il faut aussi harnacher dans une telle démarche !

- *Mais sur le plan concret, est-ce que vous pourriez nous donner un exemple du rôle que vous avez pu jouer dans cette redéfinition-là ? Les problèmes auxquels vous avez achoppé, en fin de compte... ?*

- C'est une question très importante et je ne peux pas vous répondre tout de suite, dans la mesure où je viens de souligner un problème dont je n'étais pas conscient à ce moment-là. Problème qui va rebondir davantage au moment où les travailleurs vont être en situation plus favorable pour réaliser leurs projets. Nous y reviendrons. Je veux montrer ici que dans un cheminement historique, il faut être bien conscient de ce qui a pu, à un moment donné, être une erreur d'aiguillage pour qu'on ne répète pas les mêmes fautes par la suite. Plus tard, je reprendrai votre question extrêmement importante, avec des choses précises.

Le projet de réorganisation s'est heurté à un refus de plus en plus radical des travailleurs. Experts, patrons et représentants du gouvernement restaient dans la logique tayloriste du travailleur, pur exécutant. On sait que Taylor a séparé travail et sens. Or, les travailleurs, en l'occurrence, voulaient intégrer dans leur expérience de travail le "sens" qu'ils avaient développé dans leur nouvelle conscience politique et syndicale. Ils ont dit, dans le cadre de cette réorganisation de l'usine : "Vous faites face à une situation nouvelle. Vous nous demandez de nous adapter à une nouvelle technologie et nous disons : non ! Nous allons travailler ensemble à adapter une nouvelle technologie à un projet industriel, qui va être bâti par une communauté d'hommes..." C'était renverser les choses profondément.

- Le travail est rationalisé, c'est-à-dire...

- ... défini par sa base humaine, comme expérience humaine. Les travailleurs disent : "Nous ne sommes pas contre une nouvelle technologie, mais c'est un point d'appui. C'est pas elle qui va nous unir, ça va être un point d'appui tout simplement, comme les ressources matérielles. Nous ne sommes pas des points d'appui équivalents." Ils renversaient le schéma ; ils changeaient complètement les règles du jeu. Il faut dire que cette attitude n'était pas étrangère à cette nouvelle sensibilité de la révolution culturelle et écologique, à savoir la maîtrise de l'environnement quotidien, sensibilité qui porte une certaine critique de la technologie qui définit tout à partir d'elle-même. On se souvient que Kennedy avait dit au début des années soixante : "Si jadis les problèmes étaient posés en termes politiques, aujourd'hui, les solutions sont d'ordre technique." On a la mémoire courte de ce côté-là. Il faut se rendre compte jusqu'à quel point le taylorisme s'était imposé jusque dans la qualification non pas seulement des institutions industrielles mais aussi dans toutes les autres institutions. Finalement, les ouvriers ne résistent pas au changement comme tel ; ils résistent au changement imposé par un certain type de pouvoir... Car, c'est ça dont il s'agit. Un pouvoir légitimé par une technologie dite neutre, mais qui cache les intérêts de ce pouvoir.

Et là, je commence à répondre à votre question ; disons d'abord qu'ils revendiquaient un authentique pouvoir, parce qu'ils avaient été partie prenante du réveil de la communauté locale ; ils avaient mené

des luttes de pouvoir, et donc, c'étaient des gens qui commençaient à avoir une pensée politique, qui se rendaient compte tout à coup que leur nouveau statut de citoyen était en contradiction avec l'absence totale de démocratie industrielle, économique. Au travail, ils commençaient à se donner des moyens et à s'exprimer de façon plus concrète dans un projet de réforme industrielle, de réorganisation plus démocratique. Mais, en même temps, il y avait un obstacle culturel. En effet, ces travailleurs, depuis des années, avaient été condamnés à faire leur petit bout de job, sans être impliqués du tout dans l'ensemble de l'usine, sans être impliqués dans l'organisation de leur vie quotidienne, de telle sorte qu'ils avaient développé des réflexes très sécuritaires par rapport aux changements. D'où cette réaction, cette nouvelle volonté d'être présents au processus de changement, non seulement en termes d'une adaptation de la technique à l'humain, non seulement dans l'exercice d'un certain pouvoir, mais aussi dans le sens d'un projet qui correspondait à leurs aspirations profondes. Mais, en même temps, vous aviez un certain refus du changement parce qu'ils se sentaient en grande insécurité. Pendant toute leur vie, ils n'ont jamais été en mesure de faire des changements de l'intérieur ; ils agissaient beaucoup plus par une plate-forme syndicale parallèle, seul lieu où ils pouvaient faire des luttes avec le mouvement ouvrier, pour changer des politiques sociales, pour changer certaines conditions de travail, mais c'était toujours de l'extérieur, et non de l'intérieur.

- Ce qui veut dire, finalement, qu'ils ont toujours joué un rôle d'opposition, en quelque sorte. Et, à partir du moment où ils ont eu le pouvoir de réaliser des choses plus constructives, ils se sentirent démunis. Ils n'avaient développé que des fonctions défensives. Il leur fallait apprendre à construire ensemble. C'était une solidarité beaucoup plus complexe. L'esprit de combat ne suffisait plus, l'auto-organisation n'est pas une sinécure, elle est plus difficile que la gestion traditionnelle, avec son unité très concentrée de commandement Comment gérer ensemble une affaire comme celle-là, la mettre en marche efficacement, quand, toute sa vie, on a été exécutants, réduits souvent à des stratégies d'opposition ?

- En opposition, à titre d'exécutants, sans véritable implication institutionnelle.

- *Et sans possibilité de prendre des décisions ?*

- Un premier débat s'est engagé entre, d'une part, la firme, les consultants, les gens du gouvernement et aussi les patrons, et, d'autre part, les travailleurs eux-mêmes et leur projet que j'avais précisé avec eux, tel un nouveau système social qu'ils avaient redéfini (le système social de l'usine) et qui était loin d'entrer vraiment en connivence avec le rapport des experts. Moi, je faisais écho à toute la démarche des travailleurs à partir de leur expérience, de leur façon de voir les choses, de leurs suggestions. Les deux rapports s'opposaient, de telle sorte que ça a éclaté. D'où la fermeture de l'usine.

- *Mais, justement, avant que vous ne poursuiviez, j'aimerais peut-être faire le point sur quelque chose qui a quand même posé un certain nombre de questions vis-à-vis de la population "at large" Comment peut-on bâtir un projet de type autogestionnaire, local, comme celui-là, quand on demande à des gens de devenir capitalistes car, finalement, prendre en charge cette affaire, de A à Z, c'est aussi en faire une affaire profitable, c'est-à-dire, insérer Tricofil dans le circuit du textile, au niveau local, national et international. Comment peut-on tenter une expérience capitaliste quand on se donne un projet de type autogestionnaire ?*

- Moi, je pose la question en termes plus radicaux, à savoir : dans toutes les entreprises, y compris la syndicale, de type collectif, on est porté à oublier que ce n'est pas seulement le système qui est capitaliste mais que la très grande majorité des individus ont intériorisé les comportements capitalistes. Or, c'est déjà beaucoup d'en prendre conscience.

- *Et vous avez vécu cela, à Tricofil aussi ?*

- À Tricofil aussi, oui ! Alors, ça veut dire que par rapport à certains changements d'orientation profonde dans la société, on devra bien mesurer tout le chemin qui reste à faire. Ça démarre où, comment ? Est-ce que c'est par le fusil, par un parti politique de cette inspiration-là ? Est-ce que c'est par certaines initiatives, qui, on le sait, comme telles, ne changeront pas tout mais vont développer une nou-

velle sensibilité, de nouvelles habiletés, une nouvelle conscience politique ? Vous êtes ici dans un contexte concret qui permet non seulement d'être très lucide sur le type de société qu'on cherche à bâtir, mais aussi de voir, de façon la plus concrète possible, quels sont les obstacles à surmonter. Non pas seulement les obstacles idéologiques, intellectuels, théoriques, mais aussi des attitudes, des comportements à changer sur son propre terrain. D'ailleurs, l'histoire subséquente va le montrer. L'histoire va vous préciser bien des choses de cet ordre-là. Donc, on revient à la situation où nous étions : la fermeture de l'usine. Les travailleurs se rassemblent pendant plusieurs semaines, font le point sur leur situation ; ça a été une espèce de creux d'une extrême importance, qui était très différent d'une période de grève. Là, vous avez une usine qui est fermée, une vieille usine, sans grand espoir ; et les travailleurs se retrouvent en face d'eux-mêmes. Et uniquement en face d'eux-mêmes. Dans la grève, vous avez une lutte provisoire, mais vous restez impliqués dans une structure où vous voulez changer des choses. Tandis que là, c'est une communauté de travail qui se retrouve face à elle-même, uniquement appuyée sur elle-même. Vient l'utopie de penser à des usines qui soient vraiment, non pas un projet du Capital, mais une aventure collective d'hommes libres, principaux définisseurs du chantier, de ses objectifs, de ses moyens, de son expérience socio-économique, etc.

D'où les questions que les travailleurs se sont posées : "Où est-ce que nous en sommes ?" "Qu'est-ce que nous pouvons faire ensemble, à partir de nous-mêmes, de nos savoir-faire, de notre conscience politique et sociale et aussi de notre expérience syndicale, de notre expérience de travail ?" Là, en même temps, se faisait l'exploration des solutions possibles. Il y a eu 5 ou 6 scénarios sur la table : celui de la coopérative, celui d'une entreprise mixte et, évidemment, celui d'une usine autogérée. Alors, on s'est rendu compte assez vite qu'il fallait risquer et même passer par-dessus des étapes ; tenter une expérience inspirée par celle de la réorganisation de l'usine qui leur avait ouvert les yeux, non seulement sur des possibilités nouvelles mais aussi sur d'énormes défis qu'ils n'auraient pas vus autrement, parce que, la première fois, ils avaient été confrontés au monde administratif, de l'intérieur, au monde technologique ; puis, aussi, à des problèmes dont ils se foutaient passablement auparavant, par exemple, ceux du marketing. De telle sorte que, on s'est dit, à ce moment-là : la seule possibili-

té qu'on a, c'est de tenter une expérience d'autogestion qui aille dans le sens de la démocratie. D'une démocratie véritable - je n'ose pas parler de démocratie industrielle, parce que celle-ci est qualifiée dans un sens particulier, par exemple, dans les pays scandinaves. Alors que là, le projet dépassait certaines perspectives d'une démocratie industrielle, avec ses mécanismes de participation. On allait tenter l'expérience d'autogestion intégrale...

- En achetant l'usine ?

- Oui. Cela va se faire évidemment par étapes. Il y a eu des injections de fonds par la population. Tricofil est devenu un dossier politique, une sorte de référence collective. L'utopie d'un nouveau type de projet industriel, qui correspondait beaucoup aux aspirations d'un tas de Québécois, y compris celle de maîtriser leur propre société. Je dis *utopie* dans le sens d'un idéal, d'un espoir poussé à l'extrême limite, d'une attente...

- C'était mûr. Le projet était mûr auprès de la population, finalement ?

- Oui, oui. Il y avait des attentes très très profondes. Il y avait aussi, en même temps, des préoccupations concrètes, quotidiennes : telle la situation de chômage. En l'occurrence, les travailleurs ont été préoccupés de créer le plus d'emplois possibles. Il aurait mieux valu commencer en plus petit. On a trop voulu créer de nombreux emplois, sans se préoccuper de ce qui était possible dans le cadre de cette expérience, de ce qu'exigeait un projet comme celui-là. Par exemple, il aurait fallu établir des règles du jeu plus claires au début.

Commencer, par exemple, avec le noyau le plus solide et le plus motivé de travailleurs. Se limiter au tissage, qui s'est révélé, d'ailleurs, le seul secteur rentable de l'usine. Le mythe collectif et politique de Tricofil nous a joué un mauvais tour. Rappelons que Tricofil, ce sont cinq usines dans une. Nous n'étions pas prêts à produire du tricot fini, à pénétrer ce marché. Il fallait, à cause de cela, intégrer une nouvelle main-d'œuvre qui n'avait pas participé à la mise en place du projet. La démarche était trop complexe. Tout était à faire, à redéfinir : l'administration, le marketing, la nouvelle technologie adaptée au nouveau

système social... et aussi le syndicalisme... et aussi les vieilles habitudes. On ne pouvait plus travailler avec l'oeil sur l'horloge et l'idée du salaire comme seule motivation. Il fallait un énorme retournement de mentalité.

- L'aménagement du temps, par exemple ?

- Eh oui ! On ne pouvait se limiter à répéter le même scénario de l'horaire standardisé. Un tel projet exigeait qu'on investisse du temps pour penser, planifier, imaginer, créer les nouvelles conditions concrètes d'opération. Prendre du temps pour se concerter, pour faire le consensus efficacement. Plusieurs s'y refusaient. Leur job était maintenu, ça suffisait. Il y manquait l'idée de coopérative qui repose sur l'implication des membres en termes d'argent et de temps.

Même le langage de l'autogestion était à bâtir. On ne se comprenait pas. Jamais, je n'ai autant compris l'énorme chemin à faire pour en arriver à des projets comme ceux-là. Une certaine gauche "instruite", "syndicale", véhicule des illusions incroyables, même quand elle parle de classe ouvrière... comme si elle n'était pas à faire, comme si la mentalité capitaliste n'était que le fait des gros financiers. Ce qu'il a fallu investir pour changer mentalités et comportements, pour susciter des équipes de travail, de l'entraide entre départements, pour dépasser les critères d'autodéfense syndicale, réduits à l'ancienneté... pour se donner des compétences communes... pour se faire confiance mutuellement... pour opérer démocratiquement avec efficacité... pour comprendre les exigences d'administration, de marché, ouf !

Quand le problème se pose jusqu'au plan du langage, on se rend compte du long cheminement à faire. En passant, je voudrais noter ici le fait qu'il n'y a presque pas d'études sur le langage ouvrier. On plaque sur les travailleurs des discours idéologiques, des rationalités, des grilles, des épistémologies qui leur sont étrangers. Je me souviens de ce travailleur qui me disait : "Depuis deux ans, des journalistes, des professeurs, des étudiants, des sociologues, m'ont interviewé ; non seulement je ne me retrouve pas dans ce qu'ils disent, mais c'est étrange, j'ai pris leur vocabulaire, leurs yeux pour exprimer des idées qui ne sont pas de mon expérience. Ça m'a pris du temps avant de m'en rendre compte." Eh oui, dans les sciences humaines dites pro-

gressistes, on plaque 56 sens sur la parole de ceux qu'on scrute, dépece, décode, sauf bien entendu le sens que les gens eux-mêmes donnent à leur discours et à leur expérience. À Tricofil, c'était parfois navrant. Les travailleurs étaient coincés entre le langage des experts, des consultants, des administrateurs, d'une part, et d'autre part, le langage des idéologues de tout gabarit qui envahissaient l'usine continuellement. Il a fallu de gros coups de barre pour que les travailleurs se dégagent de cela, et tricotent leurs propres mitaines, leur propre langage, leurs propres rapports, leur propre projet. Bref, une pratique sociale bien à eux, exprimée, comprise, partagée, agie selon le champ original de leur expérience. Même leur expérience syndicale ne semblait pas leur offrir ce qu'il fallait pour exprimer, penser et réaliser ce nouveau projet industriel.

- Alors, quel a été le rôle du syndicat dans cette aventure ? Quel sens peut avoir un syndicat à l'intérieur d'une compagnie autogérée ?

- Vous posez là une question très complexe. Quand il s'agissait de faire entrer une commande chez Eaton, le lundi, la discussion s'engageait chez les travailleurs le mercredi de la semaine précédente. On aboutissait à la conclusion qu'on n'arriverait pas à rentrer cette commande si on ne travaillait pas le samedi. Mais alors, le militant syndical posait le problème des droits acquis, mais quelle signification peut avoir un droit acquis dans une usine qui nous *appartient* ? Les travailleurs se disaient : "Mais au fait, on ne travaille pas pour Grover, on travaille pour nous autres. Si on perd un client, que vaut le droit acquis si notre propre projet est mis en échec ?"

Il y a eu, il faut le dire, des incompréhensions incroyables, de ce type-là. Bien sûr que le syndicat, même dans un cadre d'autogestion comme celui-là, doit conserver son rôle pour protéger ses membres. Bien sûr que le syndicat doit conserver son rôle de "veilleuse", bien sûr qu'il a encore sa place pour les éventuels griefs qui peuvent surgir. Mais on s'est retrouvé, à un moment donné, avec deux "gangs", les travailleurs, très proches de l'expérience qu'ils vivaient, très fiers de réussir un projet industriel novateur, et les militants de type syndicaliste, pour qui il s'agissait surtout là d'un projet idéologique et politique.

Bien sûr, la longue militance syndicale de cette communauté de travailleurs leur avait donné une certaine confiance en eux-mêmes, une agressivité qui avait désormais un sens constructif, une certaine capacité à vivre les conflits, à ne pas se laisser décourager. Je n'en reviens pas encore de leur persévérance, malgré tant de problèmes, d'accidents de parcours, de critiques de toute part. L'insécurité était aussi vive que celle d'hier.

Mais il faut avouer que les critères syndicaux traditionnels s'accommodaient mal à ce nouveau projet industriel. On avait, été habitué à vivre sous le mode du conflit, de la méfiance. Là, il fallait une solidarité plus complexe, plus soutenue, plus quotidienne, à même l'expérience du travail. Une solidarité qui cette fois, était institutionnelle, et non parallèle à l'institution. Face au projet collectif avec ses contraintes, le syndicat a fait valoir les attentes et les besoins individuels. Plus distancé de l'organisation quotidienne, il pouvait penser davantage le projet dans le sens du mouvement ouvrier. D'ailleurs, la centrale syndicale a joué un rôle inestimable, surtout son délégué Jean-Guy Frenette, de la Fédération des travailleurs du Québec. Mais au bilan, je dois dire qu'on n'a pas réussi vraiment à surmonter le défi de la double appartenance : actionnaires et syndiqués. Beaucoup de travailleurs en restaient au schéma traditionnel : eux vs nous. "Eux", c'étaient les cadres et même leurs propres représentants. Ceux-ci, d'ailleurs, n'avaient pas de modèles pour exprimer un leadership qui était différent d'une direction syndicale. Les plus militants mettaient l'accent sur la dimension politique, les autres restaient plus près de l'expérience à réussir en termes de rentabilité, d'efficacité. Ces deux orientations ont eu peine à se conjuguer en pratique, avouons-le.

- On reproduisait donc la même division du travail, les mêmes vieux modèles : patrons et exécutants ? Iriez-vous jusqu'à dire que, toute proportion gardée et toutes choses étant égales par ailleurs, se reconstituait une nouvelle division des tâches, en catimini, entre "nouveaux cadres" et "travailleurs de la base" ?

- Oh ! C'est plus compliqué que cela, car il y avait du neuf et du vieux des deux bords. Face à leurs propres leaders qui avançaient des idées nouvelles - surtout quand il s'agissait de l'organisation du travail - plusieurs ouvriers y voyaient une menace en relation avec les habi-

tudes acquises. Le choc des mentalités ne suivait pas forcément la structure nouvelle du leadership et du membership. Par exemple, les premiers hommes ou premières femmes élus par leurs pairs pour diriger le département étaient parfois plus démocratiques que leurs commettants. Mais la peur de reproduire la hiérarchie d'hier inhibait toute forme de leadership.

- Avez-vous l'impression que les heurts étaient plus durs que dans l'ancien système ?

- C'est une sacrée bonne question. Hélas ! oui. Bien sûr, les cadres venus de l'extérieur servaient souvent de boucs émissaires. Mais les procès, les conflits, tournaient vite à la bataille entre travailleurs. Souvenons-nous que le projet était bâti sur l'idée d'une égalité radicale entre tous les travailleurs. Or, il fallait donner cinq fois plus aux cadres supérieurs de l'extérieur ; il fallait aussi payer un peu plus les travailleurs qui avaient de plus lourdes responsabilités. Ça marchait plus ou moins avec l'idéologie de base. Les travailleurs de "bureau" étaient considérés comme des privilégiés, des rond-de-cuir qui ne se morfondaient pas. Ils ne travaillaient pas, eux, sous pression. Cet égalitarisme jouait parfois dans le sens de la médiocrité, de la frustration, de l'envie. On ne se posait pas de telles questions dans le système hiérarchique d'hier. Tout le registre de motivation devait changer, et se bâtir sur de tous nouveaux critères reliés au projet collectif, et non à "l'avancement" purement individuel. Les incitations d'hier, tel le "système de bonus", n'avaient plus de sens ; mais celles d'aujourd'hui semblaient trop abstraites, trop impersonnelles, trop lointaines pour ces petits salariés à bout d'inflation. Il y avait trop d'insécurité à la fois. Seuls les coups durs permettaient de refaire la communauté de base.

Ce portrait peut paraître pessimiste, mais il exprime bien tout ce qu'on a dû surmonter pour réaliser le projet. Les travailleurs de Tricofil n'ont pas craint de ne jamais se conter de romance sur les problèmes qu'ils vivaient. Parfois, je trouvais ça très pénible. Je n'étais pas habitué à la crudité de tels affrontements. Mais eux, ils savaient trouver leur chaleur après des froids à pierre fendre.

- *Vous avez glissé sur la question des cadres. Qu'en est-il au juste ?*

- Plusieurs d'entre eux ont vraiment épousé le projet. Mais encore là, même si les travailleurs gardaient un certain pouvoir, le leadership du savoir prévalait le plus souvent. Le problème des technocrates est universel. On le trouve dans tous les régimes, y compris dans l'expérience d'autogestion de Yougoslavie. En celle-ci, les travailleurs élisent souvent les "compétences" plus sûres, plus équipées. Mais on ne sait pas comment les "situer dans le portrait", pour prendre une expression des travailleurs. Les cadres, de façon habile, ont dit aux travailleurs : "C'est vous qui avez le pouvoir de décider. Mais vous savez bien que vous n'êtes pas préparés pour l'administration, la technologie, le marketing. Alors, laissez-nous faire sur ces plans-là." Et c'était vrai. En fait, il y avait eu une expérience, avant le projet Tricofil comme tel, qui était celle de "la corvée". Il y a eu des tensions entre le conseil d'administration et les travailleurs pendant environ un mois. Pour les travailleurs, c'était là l'occasion rêvée de prouver qu'ils étaient capables de faire marcher l'usine tous seuls. Mais ils fonctionnaient à ce moment-là selon les anciennes normes. Ils n'avaient pas à se préoccuper de marketing et autres questions du genre. Les normes administratives étaient restées passablement les mêmes, et c'était donc tout simplement le fonctionnement quotidien de l'usine, au jour le jour, qu'ils ont assumé, en réunissant vraiment ce qu'ils ont eux-mêmes appelé "la corvée".

Quand l'usine fut la leur, par la suite, ce fut différent, car c'était l'ensemble du projet qu'il fallait manœuvrer, et ils se sont vite rendu compte que les anciennes pratiques n'apportaient pas automatiquement toutes les formes de compétences administratives, techniques et commerciales voulues. C'est là que j'ai vu défiler tour à tour des firmes de spécialistes-experts, avec chacune son projet de réorganisation sous le bras.

En effet, la question la plus grave de toute l'expérience, c'est ce carnaval de quatre firmes de consultants qui se sont succédés avec leurs outils d'analyse standards, sophistiqués, que les travailleurs ne

comprenaient pas. Tout cela à très gros prix. Ça a été un gouffre dans les dépenses de gestion, au grand scandale des ouvriers. Chacune des firmes se succédait sans trop se préoccuper du travail fait auparavant et surtout de l'originalité du projet. Ces experts avaient la science infuse, la vérité, la réponse. Je ne veux pas être méchant. Tout n'était pas inutile et impertinent. Mais, un fait demeure, ils n'ont pas su déceler et promouvoir les dynamismes existants. C'est une leçon pour l'avenir. Veut-on gérer les institutions comme si elles avaient toutes le même visage, la même personnalité, le même champ d'expérience ? Chaque unité locale a pourtant son histoire, son champ original d'expérience. Et que dire des différences entre une usine, un hôpital, une école, un grand magasin, un bureau de placement, un diocèse ! ah ! cette prétention des MBA qui croient pouvoir analyser, gérer, diriger tout cela indifféremment.

Les travailleurs qui s'étaient imposé d'énormes sacrifices en termes de salaires voyaient des coûts faramineux en expertises. D'où une rage mai contenue. Voilà d'autres problèmes qu'ils ne connaissaient pas autrefois parce qu'ils étaient trop loin de l'administration. Il leur semblait qu'il y avait des moyens moins dispendieux pour résoudre les difficultés de parcours. Mais le gouvernement leur imposait une nouvelle firme à chaque tournant, un peu comme ces lourdes commissions d'enquête à chacune des crises de notre société. Toujours le même scénario itératif, avec le même genre de réponses et de mécanismes. Même langage standard, même outil standard, même solution standard avec les poncifs reçus : centralisation vs décentralisation. Sans compter les modes. On est passé du PPBS à la direction par objectifs et de celle-ci à l'analyse institutionnelle. Souvent, l'efficacité n'est pas à la mesure de tels appareillages, surtout au niveau local. Des éléphants pour manipuler des allumettes. Je pense refléter le sentiment des travailleurs en l'occurrence.

- Mais alors, le climat psychologique dans la boîte devait être passablement difficile. Les travailleurs tenaient bon quand même ?

- Ils n'ont jamais lâché. À peine quelques démissions. Que de fois je les ai entendus dire : "Ah ! si enfin on atteint le seuil de rentabilité pour ne dépendre de personne." Ils y mettaient tant de fierté et de courage. Ce que le public tout autant que les éditorialistes ne savaient pas.

Il faut dire qu'il s'agissait d'une expérience économique qui se devait de réussir à court terme, alors que l'objectif ne pouvait être atteint qu'à long terme. Mais pouvait-on faire autrement ? L'aventure, peu importe son issue, comporte une expérience inestimable. Bien sûr qu'en amont, il y a eu de grosses erreurs et des dettes accumulées. Mais, à nouveau, comme expérience humaine, je pense que Tricofil pose des questions très vraies, très pertinentes, très profondes. C'est une expérience unique en son genre, chez nous, au Québec.

- Oui, mais elle peut démobiliser si elle ne réussit pas.

- C'est un risque inhérent à toute nouvelle piste. Sans ce risque, on ne ferait rien. On a dit que les révolutions, les vraies, sont le fruit de longues maturations, d'essais renouvelés, d'erreurs corrigées, de reprises têtues. Mais les travailleurs de Tricofil n'ont jamais prétendu partir à l'assaut de Wall Street. Ce ne sont pas eux qui ont mythifié le projet. Mais ce sont eux qui l'ont porté quotidiennement, même s'ils ont été aidés financièrement. Tricofil, c'est une interpellation qui nous rappelle que l'autodéveloppement est cent fois plus exigeant et difficile que les formes de croissance en vigueur. On n'a plus le goût de se gargariser de mots, d'idéologies, quand on a vécu ce projet.

- N'empêche que Québec, à coup de millions, et par deux fois, a dû y mettre du sien pour tenir ce projet en vie. Je me souviens que la dernière firme de consultants qui est venue vous voir a recommandé dans son rapport le retour à des méthodes de gestion plus traditionnelles, afin de rentabiliser la boîte. N'est-ce pas, en effet, depuis 1978, revenu à des méthodes de gestion plus classiques ?

- Encore ici, j'ai le goût de dire oui et non. Les travailleurs ont voulu récupérer des étapes qu'ils avaient escamotées, car il fallait faire vite. L'autogestion, c'est un point d'arrivée. Il n'y a pas de modèle pur. Mieux vaut, dans les circonstances, reculer sur des terrains plus sûrs, et avancer là où c'est possible. Par exemple, dans l'organisation du travail. A ce chapitre, il y a eu des progrès au plan des équipes de base, du contrôle collectif, de la participation et de la motivation. Progrès aussi dans l'initiation à l'administration, à la technologie, au marketing.

La critique idéologique à l'état pur ne discerne pas ce qui fait avancer les choses et ce qui maintient le statu quo. Depuis la Révolution tranquille, nous avons développé une attitude, un comportement collectif en porte-à-faux, à savoir : l'illusion de croire que nous pouvons tout faire en même temps et sur tous les terrains à la fois : les meilleurs salaires du monde, les meilleurs services publics du monde, les meilleurs mesures sociales du monde, le contrôle total de l'économie (des autres), l'indépendance du Québec. C'est là un comportement adolescent, pour ne pas dire infantile. Nous entrons dans des temps difficiles qui commanderont peut-être des défis semblables à celui de Tricofil. Saurons-nous les reconnaître et les assumer avec le même courage, la même ténacité ? Au fond, avec l'expérience de Tricofil, c'est une certaine image de nous-mêmes qui nous est renvoyée en miroir, et c'est pour cela qu'elle est aussi brûlante.

- Faut-il d'autres Tricofil au Québec ?

- Je préfère vous dire que si j'avais à recommencer l'expérience avec d'autres, nous saurions beaucoup mieux quelles sont les conditions de base pour réussir. N'est-ce pas déjà beaucoup ? Ces conditions, vous les trouvez tout au long de cette analyse que je viens de faire.

Fin du texte