

La maîtrise

Le patronat confie un double rôle à la maîtrise: la direction du travail sous son aspect technique et l'extorsion du profit. L'évolution de l'organisation du travail met l'accent tantôt sur un aspect, tantôt sur l'autre.

L'ancienne organisation (docks, aciérie), où le travail était relativement qualifié et par groupes, mettait l'accent sur le rôle technique de la maîtrise qui devait posséder une compétence réelle. Elle était bien sûr aussi chargée de pousser la production. Là où le mouvement ouvrier était fort, ses exigences se heurtaient à certaines barrières imposées par les travailleurs pour freiner l'exploitation (le "code du travail non écrit" dont parle l'article du blooming 2).

Le taylorisme a fait voler en éclats ces barrières; le travail a été divisé, individualisé, déqualifié, soumis à un plan général. La maîtrise a perdu beaucoup de ses responsabilités techniques au profit de sa mission de surveillance. Il faut pourchasser les ouvriers, tenir tous les pions à la case exacte désignée d'en haut. La tactique varie selon le rapport de force.

La tradition de lutte impose une façade hypocrite à la surveillance, un encadrement idéologique (la campagne pour la rentabilité à Cockerill). Si les ouvriers n'ont pas beaucoup d'expérience, comme dans le montage automobile, les chefs exploitent brutalement. Cela peut aller jusqu'aux milices privées comme à Citroën (en Belgique aussi !), au recrutement de mercenaires ou d'anciens coloniaux comme à Talbot-Poissy.

Les réactions violentes que le taylorisme suscite tôt ou tard ont amené le patronat à instaurer une 3e formule, les "groupes semi-autonomes". La responsabilité collective et une certaine polyvalence au sein de ces groupes suppriment quasiment la maîtrise directe (elle s'oppose souvent à ce changement). Les ouvriers eux-mêmes doivent assurer la bonne marche technique et la discipline. C'est l'auto-exploitation, qui arrache au travailleur non seulement son énergie physique et nerveuse, mais ses capacités mentales.

Les patrons ont de plus en plus compté sur la machine pour imposer l'exploitation, tellement le contact direct de l'exploiteur avec l'exploité, par l'intermédiaire de la maîtrise, était source de conflits.

FERBLATIL CHAUDRONNERIE

LA PAGAILLE

"Il y a 8 chefs (contremaîtres, brigadiers et chefs d'équipe) pour 25 ouvriers. Depuis quelques années, on a nommé beaucoup plus de chefs. On copie sur le Japon où il y a plus de chefs que d'ouvriers.

La plupart des contremaîtres sont nommés par piston et ne connaissent pas le travail. Les brigadiers devraient normalement travailler, mais le font rarement. Les chefs d'équipe travaillent et sont mieux au courant.

Le contremaître s'occupe seulement des paperasses. Les 3/4 du temps, il est au rapport chez l'ingénieur. Il calcule les prix pour les entrepreneurs (les firmes extérieures). Il fait faire son travail par les brigadiers, qui eux-mêmes le renvoient aux chefs d'équipe. C'est pareil dans l'autre sens: personne n'a rien à dire, même l'ingénieur. Pour n'importe quelle décision il faut toujours remonter plus haut. La maîtrise ne veille à rien. Tout le monde s'en fiche. Chacun fait ce qu'il veut. C'est ainsi depuis quelques années et cela empire. Avant, les contremaîtres étaient plus qualifiés, le travail roulait, c'était mieux. Maintenant, les ouvriers sont dégoûtés, tout va à vau-l'eau. Nous avons eu des bagarres incessantes pendant 3 ans avec un contremaître qui avait déjà été renvoyé par ses hommes d'un autre secteur. Ailleurs, les rapports ne sont pas bons non plus; on leur reproche surtout de ne s'occuper de rien.

Sans chefs, cela ne pourrait être pire. Ils ne servent à rien, les ouvriers connaissent mieux le travail qu'eux.

Je ne voudrais sûrement pas être chef, alors que plus personne ne veut travailler et qu'on est pris dans le système du parapluie, qu'on ne peut rien décider soi-même !"

FERBLATIL ETAMAGE

UN ROLE SUBTIL

"La maîtrise est trop nombreuse; ils sont souvent nommés par piston et n'ont aucun lien avec l'usine. Le contremaître reçoit le planning de l'ingénieur. Il est responsable de l'exécution des consignes. A l'étamage, la qualité est très importante; une bobine griffée est déclassée et cela représente beaucoup d'argent. Les contremaîtres paniquent et, au moindre pépin, ils nous tombent sur le dos. Eux-mêmes restent souvent dans l'indécision pour savoir quel choix appliquer aux bobines. C'est la valse des avis hiérarchiques. Un me dit: *"C'est bon, tu peux laisser aller"*, l'autre: *"Non, c'est du 2e choix"*. Aucun n'est d'accord. Pour finir, il arrive que l'ingénieur demande conseil à un vieil ouvrier ou à moi: *"Que ferais-tu avec cela ?"* et se tient à cet avis. C'est le système du parapluie.

Quand il y a un blessé, ils se fâchent. Ils ne sont pas méchants, mais ils n'aiment pas leurs ouvriers; ils ne voient en eux que des sources d'ennuis. Ils considèrent toujours le blessé comme s'il l'avait fait exprès pour les embêter !

L'organisation du travail n'est pas fameuse; c'est au jour le jour, les outils manquent, l'entretien est négligé, ce qui entraîne le gaspillage et des accidents. Le contremaître est à des tâches administratives: rassembler les feuilles avec les coefficients en fin de journée, calculer les résultats. Les coefficients fixent des normes trop élevées, pour nous obliger à trimer. Cela prend du temps et techniquement, c'est inutile. Avant, on s'en passait bien. Maintenant, le contremaître nous dit: *"As-tu vu ce que l'autre équipe a fait hier ?"* pour pousser à la compétition entre les équipes.

Son rôle est subtil. Il ne sanctionne pas, il ne crie pas. Mais les gens ont peur. Des bruits courent. Il vient te trouver: *"Attention ! Ça va mal !"*; il te fait comprendre que si tu n'acceptes pas ceci ou cela, tu chômeras au lieu de travailler, tu viendras le week-end, tu ne monteras pas en grade. Il nous tient en haleine: y aura-t-il ou non, une commande ? Jusqu'au dernier jour, il fait celui qui ne sait pas, pour nous faire craindre le chômage. Il connaît très bien ses gens, il joue sur l'individualité, il est fort pour parler. Finalement, les ouvriers courent pour le voir sourire !

On se passerait bien des contremaîtres. Ils font un travail d'employé. L'opérateur par contre est utile; il voit tout de suite la cause d'un défaut et trouve une solution. En général, c'est un ouvrier chevronné, un pistonné ferait trop de gaffes, cela leur coûterait cher.

Je ne voudrais pas être chef, parce qu'il ramasse les cigares d'en haut et n'a en fait rien à dire. Les rivalités entre eux font une ambiance qui me déplairait."

FERBLATIL SKIN PASS

IL EN FAUT !

"Il y a un contremaître pour 21 hommes, plus 3 brigadiers.

Le contremaître s'occupe du programme, il en rend compte à l'ingénieur. Ils ont deux heures de réunion chaque jour (sur la qualité, le tonnage). C'est l'ingénieur qui fixe la norme à atteindre. Le recorder tient le cahier avec les renseignements sur le tonnage, les arrêts, etc. Le contremaître récolte ces données et les met en forme pour les statistiques. Il calcule la rentabilité, fait la "mise au 1000" (pourcentage de rebut et de bonne qualité) qui sert aussi à entretenir la compétition entre lamineurs sur le tonnage.

Les brigadiers surveillent les ouvriers, s'occupent des effectifs et des pannes. Ce ne serait pas possible de travailler sans les chefs. Il faut de toute façon suivre le programme qui vient d'en haut, assurer une

certain rentabilité. Pourrait-on contrôler les chefs ? Chacun est déjà occupé au maximum, il n'aurait pas le temps de réfléchir à cela en plus. De toute façon, avant de les contrôler, il faudrait recréer une unité entre nous. On se dispute entre ouvriers pour des problèmes de travail, au lieu de se mettre d'accord et de crier ensemble sur les chefs.

Tout le monde aimerait devenir chef, pour le salaire."

TOLMATIL SKIN PASS III

PREMIER AMORTISSEUR

"Le contremaître est la courroie de transmission principale de la direction. Au point de vue technique, il reçoit les ordres du planning, il les fait appliquer, il fait rapport des résultats. La plupart du temps, il reste dans son bureau avec la paperasse, tandis que le brigadier le relaie sur le terrain. Il n'a pas beaucoup à dire.

Il a surtout un rôle idéologique: c'est le premier amortisseur entre la direction et les ouvriers, il veille à éliminer les conflits. Son système est "*Un plaisir contre un plaisir*"; si on marche, il est aimable, plutôt paternaliste. Si on s'oppose à ses exigences ("*Refuser de lui faire un plaisir*"), il devient plus chicanier et répressif. Il répercute la propagande patronale qui jette l'inquiétude, climat favorable à l'exploitation. Le syndicat (FGTB) a une influence dans les nominations de la maîtrise et a de bons rapports avec elle."

PORT D'ANVERS

AVANT, PLUS D'INITIATIVE AUX DOCKERS

"La maîtrise a fortement augmenté ces derniers temps. Parfois jusque 50 % de l'équipe ! Normalement il y a un *ceelbaas* (contremaître) par bateau et un *foreman* (brigadier) par cale (en moyenne, 5 par bateau). Le foreman a moins de chômage, il est plus payé, mais il accepte aussi tous les travaux, y compris balayer, etc.

Entre les foreman et les dockers, il y a le *premier docker*. Il reçoit une heure de salaire en plus, mais il est responsable de l'outillage et doit faire augmenter les cadences. Ce sont des dockers dociles; cela crée beaucoup de jalousie et de disputes dans l'équipe.

Le *ceelbaas*, en collaboration avec le représentant de la firme portuaire calcule les effectifs nécessaires et envoie ses foreman embaucher les dockers. Le foreman détermine la cadence. Quand le travail ralentit, il vient travailler avec les dockers, le temps de faire augmenter les cadences. Il travaille souvent très mal lui-même, mais il exige des autres un boulot impeccable. Avant, la discipline était assez relax; il fallait parfois 14 jours pour décharger et charger un bateau; maintenant que c'est terminé en un jour, le patron est plus sévère, il n'aura quand même plus besoin du docker le lendemain. Par exemple, aujourd'hui, il suffit d'une arrivée en retard pour que la firme ne vous embauche plus à l'avenir.

Se passer des chefs ?

Les dockers les plus bêtes deviennent foreman. Ce sont eux aussi qui prennent le plus de risques et connaissent le plus d'accidents. Mais il faut des responsables. Les dockers savent comment manutentionner les marchandises, mais ils ne savent pas quelles marchandises il faut charger et décharger, dans quelles cales, à quel étage, etc. Je ne pense pas que les dockers puissent organiser le travail eux-mêmes. A qui va-t-on donner le plan de l'emplacement des marchandises ? Ce docker-là voudra un salaire plus élevé.

Les dockers prennent des initiatives dans le cadre de leur travail individuel ou collectif (emploi de poulies, façon de placer les marchandises). Chez les *kuipers* (ceux qui fixent les marchandises) où le travail est plus varié, on s'entraide plus et on organise plus le travail soi-même. Le foreman divise l'équipe: 2 hommes pour la cale n°1, pour la n°2, etc. On se disait: "*Toi, tu fais ça, moi, je ferai ça*", en

tenant compte de l'outillage que chacun avait emporté (les "kuipers" ont leur outillage personnel: marteau, scie). On trouvait aussi des moyens pour économiser sur le matériel donné par la firme (câbles, serre-câbles...), matériel qu'on revendait alors.

Les vieux dockers ne veulent sûrement pas devenir chefs; le foreman est à la plus mauvaise place, le patron et les ouvriers lui en veulent. Les jeunes voudraient bien, mais ils ne connaissent pas les inconvénients."

COCKERILL BLOOMING II

UN CHANGEMENT PROFOND

"Avant la crise, il n'y avait même pas de brigadier. Un réserve-laminoir servait de facteur au contremaître et ne se prenait pas pour un chef. Certains contremaîtres restaient très proches des ouvriers, travaillaient beaucoup sans demander des choses illogiques ni pousser à empiéter sur une autre fonction. Il régnait un esprit d'équipe, de famille entre les ouvriers qui respectaient un code de travail imposé par les anciens; ils apprenaient aux jeunes à s'opposer aux exigences de la maîtrise, avec qui les discussions sur la manière de travailler étaient perpétuelles. Si les ouvriers décidaient que X. devait avoir une telle fonction, la maîtrise n'avait qu'à s'incliner. C'était une sorte de pouvoir non écrit, mais jamais remis en cause.

La génération après, cela a changé. On a gonflé le cou à des réserves-laminoirs, la rivalité pour devenir chef s'est répandue. Les vieilles traditions sont mortes parmi les ouvriers au fil des restructurations, marchandées par des hausses de salaire. Des gens d'autres unités sont venus, la maîtrise a demandé à chacun d'en faire plus. C'est sur base de rapports établis par elle que toutes les restructurations se sont faites. Depuis lors, elle exerce un contrôle psychologique. Elle a créé une ambiance avec la "rentabilité", elle inculque les critères patronaux aux ouvriers. Plus besoin de les pousser. La crainte d'être mal reclassé les tient; on leur répète depuis 1975: "*Dans deux ans, on ferme*". Cela tourne en véritable aliénation.

Plus cela a été mal, plus il y a eu de chefs, moins ils étaient compétents. Quand Vandebosch (PS) est devenu administrateur de Cockerill, on a nommé un tas de bureaucrates. Les chefs sont devenus un frein à la bonne marche de l'outil et aux bonnes relations."

OUI, MAIS... MARTIN FRERE

"A Arma, Société qui a repris un secteur de l'ancien Martin Frère, dès le départ, les ouvriers ont introduit une rotation des tâches grâce à un écolage benévole. La question des différences salariales entre les chefs d'équipe et les ouvriers vient de se régler ainsi: le chef d'équipe laissera aux ouvriers ses indexations de salaire pour arriver à une égalisation. A la coopérative des Anciens de Martin Frère, il n'y a plus de maîtrise; les ouvriers veillent eux-mêmes à la direction des opérations. Leur problème est: comment éviter que ces responsabilités ne soient une charge de travail supplémentaire ?"

FORD-GENK

"Le chef ne fait rien du tout. Il ramasse les feuilles des ouvriers présents (contrôle de la production personnelle). Il triche sur les chiffres. Il exige de faire plus que la norme et c'est lui qui empoche les primes. Si nous voulons seulement respecter la norme, il menace de nous muter. Il ne sort de son bureau que pour surveiller l'heure pour les repas. Quand une machine casse, il répartit les gens ailleurs et fait réparer au plus vite; avec lui, on n'a jamais le temps de souffler pendant les pannes. Il n'est pas grossier, mais il est dur. Début janvier, on nous a imposé les feux continus avec un système où on travaille 12 h d'affilée le samedi et le dimanche. Le chef a menacé de licencier le premier qui dirait un mot. Idem pour celui qui part 5 secondes avant l'heure. Notre bus part 20 minutes plus tard, il faut aller drôlement vite pour être prêt !

Le travail marcherait très bien sans chefs. C'est le brigadier qui remplit les feuilles et s'occupe des pannes. Le travail n'est pas compliqué. Le programme vient du bureau; nous connaissons les pièces; si la production est défectueuse, le contrôleur de qualité s'amène. Nous savons régler les machines et si cela ne va pas, on s'adresse aux mécaniciens. Sans chefs, je ferais quand même ma production et au moins je toucherais la prime quand je la dépasse. Tout le monde aimerait être chef. Moi, je ne le deviendrai jamais. Il faut être pistonné ou froter la manche. On m'a déjà demandé de surveiller deux camarades; au lieu de cela, je les ai prévenus pour qu'ils fassent attention. Ce sont des ouvriers comme moi."

FERBLATIL

AVIS D'UN BRIGADIER

"Mon travail consiste à relever les travaux d'entretien à faire et à en faire rapport au contremaître; ou bien les directives viennent d'en haut et on discute ensemble de leur application. Comme je suis sur le terrain, que je connais bien la situation, on tient compte de mon avis. Je surveille la réalisation des travaux, je m'occupe des effectifs. Parfois, il faut obliger et cela déplaît toujours.

Ma position est difficile. Quand on a une petite sardine, il se crée automatiquement une barrière entre vous et les ouvriers. Certains deviennent des *messieurs* une fois qu'ils sont de l'autre côté de la barrière. Je ne suis pas de ceux-là, mais il n'y a rien à faire, dès qu'on donne un ordre, qu'on commande à un autre, les rapports changent. On peut être amis, l'amitié s'effrite. Je suis comme un adulte face à des enfants.

Je suis devenu brigadier pour être mieux payé, mais aussi pour suivre un peu mieux mon métier, avoir une certaine influence, apprendre pour moi-même et apprendre à d'autres ce que je sais. Apprendre et commander ne vont pas bien ensemble, je m'en suis aperçu. Je suis pourtant content de ma situation. J'essaie de bien faire ce que je fais.

Pourquoi faut-il des chefs ? C'est la société qui veut cela, et chaque ouvrier cherche à monter, à être mieux payé. Les ouvriers devraient pouvoir travailler convenablement; ils sont mal payés, mais ce n'est pas le fond de l'affaire. Avec 20 F de plus, ils ne feraient pas mieux. Cela marchait à l'époque de mes parents, mais le contexte actuel dégoûte les ouvriers du travail. Cela se passe à tous les niveaux, de bas en haut. Personne ne s'intéresse plus à son travail, tandis que des gens sérieux sont écartés même au niveau supérieur."

COMMENTAIRE DE LA 1^e PARTIE DU DOSSIER: CHANGER LA MAITRISE OU LE TRAVAIL

Dans leur lutte contre le patronat, les ouvriers remettent en cause le rôle de la maîtrise: l'encadrement disciplinaire, le bureaucratisme, et quand eux-mêmes ont une formation suffisante, le rôle technique. Mais limiter l'intervention des chefs (avec ou sans leur accord), même s'en passer comme dans la coopérative, ne touche pas au fond de l'exploitation, parce que le type de travail et le type de machine actuels soumettent l'homme à une activité bornée et abrutissante. Les machines et l'organisation du travail ont été conçues par les spécialistes du patronat dans le seul but de tirer le maximum de profit de l'ouvrier.

Spontanément, les travailleurs réagissent contre les illogismes et les abus les plus criants du travail capitaliste – les coopératives et les nombreuses critiques en font la démonstration – sans sortir pour cela du cadre de ce travail. Les patrons l'ont compris, puisqu'ils ont mis en place les groupes semi-autonomes, où l'ouvrier devient responsable de sa propre exploitation en assumant les tâches de la maîtrise.

Une transformation profonde du travail est donc nécessaire pour réellement améliorer la condition ouvrière. Elle partira du travail existant; dans cette perspective, le débat et les expériences parmi les ouvriers pour remplacer la maîtrise ont le mérite de constituer une base de départ.

Suite du dossier:

LA MAITRISE ET "LA VERITE"

La maîtrise suit de près les articles du journal concernant Ferblatil. Cela fait partie de son travail d'encadrement idéologique; elle doit se tenir au courant de l'état d'esprit des "troupes". On voit des contremaîtres piquer une colère ou courir se justifier auprès des ouvriers; on voit l'ingénieur demander des explications à l'auteur d'un article; on entend des travailleurs menacer de publier tel ou tel fait. Au Skin Pass 3, la maîtrise prend garde de ne plus lancer de fausse promesse de samedi libre depuis l'écho reçu par un article sur ce sujet. L'affichage de l'article sur les agissements d'un contremaître imaginaire a connu un certain succès.

PORT D'ANVERS

En plus de son rôle d'organisation du travail, d'élévation des cadences..., la maîtrise joue le rôle d'embaucheur. C'est la direction de la firme qui détermine le nombre d'hommes nécessaires, mais c'est la maîtrise qui les embauche. En cas de pépin (non respect des mesures de sécurité, par exemple), le patronat se retourne contre la maîtrise. C'est pourquoi, celle-ci a très peur qu'on publie des faits concrets d'abus ou de non-respect de la réglementation du travail.

BAGARRES CONSTANTES

"Un jour, on m'a prévenu que le contremaître voulait me taper dessus. Pourquoi ? Je ne sais pas. Il était saoul ce jour-là. J'étais sur mes gardes et au moment où il a voulu foncer sur moi, je lui envoie mon poing en pleine figure. Cela l'avait un peu surpris. J'ai tout expliqué à la direction et signalé que je déposerais plainte à la gendarmerie. La direction m'a proposé un arrangement à l'amiable, quelques jours de congé, au cas où je ne déposerais pas plainte. Cela m'arrangeait."

"La maîtrise, c'est une maffia. Un jour, il manque un homme dans l'équipe. Je le dis au contremaître. Il ne répond pas. Je lui dis que je vais appeler le syndicat. Il essaie de m'attraper par le bas de mon pantalon alors que je me trouve sur l'échelle de sortie fixée au bateau. Pour éviter une chute, je lui donne un coup de pied. Il tombe et se blesse à l'épaule; il m'accuse de l'avoir volontairement fait tomber. Grâce aux témoignages de mes camarades en ma faveur, l'affaire sera classée comme un accident de travail."

"Je ne me sentais pas bien. J'avais mal au dos. En plus, j'avais des ennuis avec ma femme et j'avais même un peu bu. Je traînais la patte. Voilà que tout d'un coup, le brigadier commence à me traiter de tous les noms: "*Fainéant, profiteur, ivrogne...*". C'était de trop. Je lui réponds: "*Lèche-botte, va te faire voir.*" Là-dessus, il m'a fait savoir qu'il ne m'embaucherait plus jamais."

DES INCAPABLES

"Les brigadiers ne savent même pas faire correctement un noeud. T'insulter quand tu as des problèmes dans le travail, pour cela ils sont forts."

"On devait mettre des fûts de 300 kg debout. C'est possible, mais très difficile. Je demande de faire venir un clark et malgré beaucoup d'objections, je finis par l'obtenir. A la fin de la journée, il se révèle qu'on a tourné 20 tonnes de plus qu'habituellement. *Pour nous, c'était plus facile et le patron gagne encore*, fais-je remarquer. Sur quoi le responsable me dit: *Si tu me causes encore une fois autant d'ennuis, je ne t'embaucherai plus.*"

FN (FABRIQUE NATIONALE D'HERSTAL)

LES UNITES DE PRODUCTION

"Depuis deux ans, la direction expérimente avec des volontaires un système de *groupe semi-autonome* appelé *unité de production*. Elle voudrait l'étendre partout.

Les ouvriers y sont organisés par groupes, chargés de plusieurs opérations nécessaires à la réalisation d'un produit. Le groupe est responsable de l'accomplissement du programme, il fixe lui-même le rythme, la division des tâches, la discipline, etc. Les membres doivent être polyvalents, ce qui demande un recyclage pour beaucoup.

On a tellement marre du travail monotone que cela peut paraître tentant de changer, de s'organiser dans son travail, de réfléchir, etc. Mais qu'est-ce que cela va donner à la longue ? Comme on devra réfléchir, se tracasser, cela tapera sur les nerfs, cela nous mettra l'une contre l'autre au profit du chef. Actuellement, où la production est fixée par jour sous la responsabilité du chef, il n'arrive pas à avoir ses 250 pièces en 5 jours; il y a toujours un pépin à une des opérations, de l'absentéisme, etc. A l'avenir, ce serait à nous de régler tout cela en cours de route, de nous tracasser à sa place pour avoir les 250 pièces à temps. Les chefs auront un rôle plus hypocrite; c'est facile d'être *copain-copain* s'ils n'ont plus à nous courir derrière pendant toute la journée.

Il y a peu de partisans des UP, l'expérience semble bloquée."

CDC

L'AMICALISME

"La maîtrise doit plus intervenir dans le travail des hommes; ils doivent s'occuper de l'entretien et de la vérification des machines. Il s'ensuit des disputes quand une gaffe est commise.

Il n'en va pas de même avec le travail des femmes qui est plus routinier et se fait sans rapport avec les chefs. Ceux-ci interviennent seulement si les femmes arrêtent trop tôt à leur goût, ou pour d'autres raisons de ce genre. Mais comme ils connaissent moins bien le travail, il est possible de se débrouiller pour les tenir à l'écart.

Parfois, on constate que les rapports entre les chefs (ou la direction) et les femmes sont paternalistes. On offre du parfum à un anniversaire, ou on essaie d'avoir des informations par l'intermédiaire de certaines femmes qui se laissent prendre. Malheureusement, les ouvrières considèrent cela comme des *questions personnelles* qui n'ont rien à voir avec la lutte syndicale."

UN "BON CADRE"

"J'étais ouvrier qualifié dans la verrerie de Charleroi; je me suis engagé au Nigéria pour aider à l'installation d'une verrerie. Là-bas, je me suis retrouvé à un poste responsable, avec gros salaire, bon logement, etc. Je suis syndicaliste avant tout. Le travail était pénible surtout avec ce climat. J'ai lutté pour obtenir des salaires convenables pour les indigènes; la direction s'y opposait en disant que si les ouvriers touchaient plus, ils ne viendraient plus travailler. J'ai quand même eu gain de cause. Mais effectivement, dès que les ouvriers ont touché l'équivalent de leur ancien salaire, ils sont restés chez eux. En fait, leur comportement était logique: leur consommation étant limitée, à quoi bon gagner plus? La production les intéressait encore moins; du verre plat, alors qu'ils habitaient des huttes. Le travail se faisait à pauses, alors qu'ils étaient des paysans habitués à travailler seulement le jour.

Je me suis senti à côté de la plaque avec mes revendications traditionnelles et mon comportement de *bon cadre*."

(La Vérité, février et mars 1984)