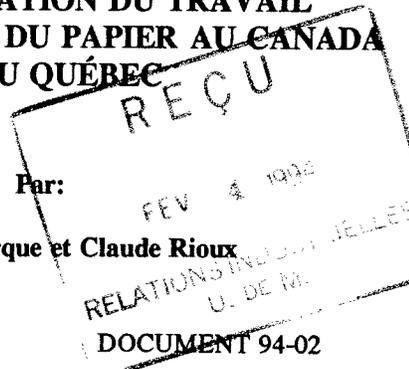


**LA NÉGOCIATION COLLECTIVE
ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL
DANS L'INDUSTRIE DU PAPIER AU CANADA
ET AU QUÉBEC**

Par:

Reynald Bourque et Claude Rioux

JANVIER 1994



Reynald Bourque est professeur invité à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et Claude Rioux est coordonnateur à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF-CSN).

Le texte produit dans ce document de recherche n'engage que la responsabilité des auteurs. La diffusion de ce document est rendue possible grâce à une subvention du Fonds de recherche de l'École de relations industrielles.

RÉSUMÉ

L'industrie des pâtes et papier occupe une place stratégique dans l'économie canadienne, se situant aux premiers rangs des activités manufacturières aux chapitres des effectifs et de la valeur des exportations. Elle constitue par ailleurs la principale sinon la seule activité industrielle dans de nombreuses régions éloignées des centres urbains, notamment dans les provinces atlantiques, au Québec et en Colombie-Britannique. Bien qu'elle demeure prédominante dans la production manufacturière canadienne, cette industrie a connu des difficultés croissantes au cours des années 1980, en raison de l'intensification de la concurrence à l'échelle mondiale, de l'accélération des changements technologiques et de législations environnementales plus contraignantes. Ces changements ont influencé l'orientation des relations industrielles dans ce secteur au cours de la dernière décennie.

L'analyse des négociations collectives dans le secteur du papier au Canada et au Québec au cours de cette période révèle le caractère central des stratégies de flexibilisation du travail chez les employeurs, et de protection de l'emploi du côté syndical. La flexibilité fonctionnelle constitue le principal enjeu des négociations collectives dans cette industrie depuis la fin des années 1980, les employeurs cherchant à améliorer l'efficacité productive par une rationalisation des tâches et une réduction des emplois. Les changements en cours dans l'organisation du travail affectent la nature et la répartition des tâches, ainsi que les formes traditionnelles de l'action syndicale. Dans certains cas, la réorganisation du travail semble favoriser un renouveau de l'action syndicale à travers l'implication des salariés et de leurs représentants syndicaux dans la gestion de l'entreprise.

De nombreux accords modifiant l'organisation du travail ont été négociés au cours des années récentes par des syndicats affiliés à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF-CSN),

qui représente près du tiers des salariés du secteur du papier au Québec. La plupart de ces ententes ont été négociées dans des conditions difficiles en raison de la crise commerciale et financière affectant l'industrie. Ces ententes aménageant des modifications substantielles dans l'organisation du travail se sont accompagnées dans la plupart des cas de réductions importantes d'effectifs par voie de préretraites ou d'attrition.

Les différentes modalités de flexibilité fonctionnelle constituent l'aspect essentiel des transformations de l'organisation du travail en cours dans l'industrie québécoise du papier. Les employés de métier ont été les premiers touchés par cette réorganisation du travail qui s'est étendue par suite aux employés de la production. L'acceptation par les syndicats de mesures de flexibilité fonctionnelle en contrepartie de la bonification des régimes de préretraite, de programmes de formation, de dispositifs de protection des emplois en cas de changements technologiques, traduit un volonté de lier l'effort de productivité à la sécurité d'emploi. Ce compromis est considéré par les organisations syndicales comme une solution plus acceptable aux difficultés économiques actuelles que la réduction des salaires ou la précarisation des emplois.

**LA NÉGOCIATION COLLECTIVE ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS
L'INDUSTRIE DU PAPIER AU CANADA ET AU QUÉBEC.**

Reynald Bourque et Claude Rioux¹

L'industrie des pâtes et papier occupe une place stratégique dans l'économie canadienne, se situant aux premiers rangs des activités manufacturières aux chapitres des effectifs et de la valeur des exportations. Elle constitue par ailleurs la principale sinon la seule activité industrielle dans de nombreuses régions éloignées des centres urbains, notamment dans les provinces atlantiques, au Québec et en Colombie-Britannique. Bien qu'elle demeure prédominante dans la production manufacturière canadienne, cette industrie a connu des difficultés croissantes au cours des années 1980, en raison de législations plus contraignantes en matière environnementale, de l'accélération des changements technologiques et de l'intensification de la concurrence à l'échelle mondiale. Ces changements ont influencé l'orientation des relations industrielles dans ce secteur au cours de la dernière décennie.

Les négociations collectives dans le secteur privé aux États-Unis et au Canada au cours des deux dernières décennies ont modifié substantiellement les règles régissant l'organisation du travail, l'affectation de la main d'oeuvre et les statuts d'emploi (Freeman

¹Respectivement professeur invité à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et coordonnateur à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF-CSN).

et Medoff, 1984; Kochan, Katz et Mckersie, 1986; Lipsky et Donn, 1987; Chaykowski et Verma, 1992). Trois types de flexibilité caractérisent les stratégies de gestion des ressources humaines des entreprises durant cette période où s'intensifient les pressions concurrentielles (Piore, 1986; Laflamme et al, 1989). La flexibilité salariale vise à réduire les coûts de production en différenciant les salaires selon le statut, le rendement des salariés ou les résultats financiers de l'entreprise. La flexibilité numérique est associée à la souplesse d'ajustement des effectifs aux fluctuations de la demande des produits ou des services, au recours à la sous-traitance et aux emplois précaires. La flexibilité fonctionnelle implique la capacité d'utiliser la main d'oeuvre selon les besoins de l'employeur et les qualifications des salariés, en élargissant les définitions de tâches et la mobilité du personnel.

L'analyse des négociations collectives dans le secteur du papier au Canada et au Québec au cours de la dernière décennie révèle le caractère central des stratégies de flexibilisation du travail chez les employeurs, et de protection de l'emploi du côté syndical. La flexibilité fonctionnelle constitue le principal enjeu des négociations collectives dans cette industrie depuis la fin des années 1980, les employeurs cherchant à améliorer l'efficacité productive par une rationalisation des tâches et une réduction des emplois. Les changements en cours dans l'organisation du travail affectent la nature et la répartition des tâches, ainsi que les

formes traditionnelles de l'action syndicale. Nous voulons montrer que la réorganisation du travail peut susciter un renouveau de l'action syndicale à travers l'implication des salariés et de leurs représentants syndicaux dans la gestion de l'entreprise.

Notre présentation comporte quatre sections. Nous débuterons par un survol des principaux indicateurs de l'activité économique de l'industrie canadienne des pâtes et papier au cours des années récentes. Nous examinerons ensuite les caractéristiques essentielles des relations et de l'organisation du travail dans cette industrie au Canada et au Québec. Nous poursuivrons par l'analyse des changements intervenus dans les relations et l'organisation du travail dans le cadre des négociations collectives menées par la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF-CSN) au Québec depuis la fin des années 1980. Nous terminerons par l'examen du contenu des principales ententes négociées par les syndicats affiliés à la FTPF-CSN, et des effets prévisibles des transformations en cours dans cette industrie aux niveaux de l'organisation et des relations du travail.

I. Portrait économique de l'industrie canadienne des pâtes et papier

L'industrie canadienne des pâtes et papiers a exporté en 1991 plus de 80% de sa production, les Etats-Unis absorbant 62% de ses

expéditions vers l'étranger. Deux produits accaparent la majeure partie des exportations canadiennes, le papier journal et la pâte commerciale. Le papier journal provenant pour l'essentiel des usines situées dans l'est du Canada est destiné principalement au marché américain. La production de pâte commerciale davantage concentrée en Colombie-Britannique et depuis peu en Alberta est écoulee sur trois principaux marchés à savoir ceux des Etats-Unis, de l'Europe de l'ouest et du Japon. L'industrie papetière canadienne se caractérise donc par la fabrication de produits davantage associés à des biens de consommation courante, dont les conditions de l'offre et de la demande sont de plus en plus volatiles (Ministère des forêts, 1992; Woodbridge Reed, 1988).

Le secteur des produits forestiers, incluant l'industrie des pâtes et papier, génère directement ou indirectement environ 8% de l'ensemble des emplois au Canada. Pour 1991, on estime que 250,000 personnes détiennent un emploi direct dans ce secteur et que 750,000 autres emplois y sont reliés indirectement (ACPP, 1992). Au Québec, l'industrie du papier et des produits connexes regroupe 8,1% de tout l'emploi manufacturier, et compte plus de cinquante usines situées principalement à l'extérieur des grands centres urbains. Dans cinq régions administratives sur les quinze que compte le Québec, cette industrie absorbe en 1991 plus de 25% de toute la valeur des livraisons manufacturières, montrant ainsi le degré élevé de dépendance de ces régions à l'égard de cette activité industrielle (Ministère des forêts, 1992).

Au cours de la dernière décennie, l'industrie canadienne des pâtes et papiers a connu une période de prospérité qui ne laissait pas prévoir les difficultés économiques qu'elle connaît depuis 1990 (Rioux, 1989). Brièvement, l'industrie prise dans son ensemble avait réalisé en 1989 des profits de plus de deux milliards de dollars canadiens alors qu'en 1991, les résultats ont montré une perte de 1,3 milliard. L'endettement des entreprises s'est accru, et les dépenses en capital ont été réduites de 50% de 1989 à 1991 (ACPP, 1992). Relativement à l'emploi, de nombreuses mises à pied temporaires ou permanentes ont eu lieu, bien que le nombre de fermetures d'usines aient été moins élevé que les prévisions de certains analystes de l'industrie.

La situation économique de l'industrie papetière semble s'être détériorée davantage au Québec que dans le reste du Canada. Selon un relevé effectué en 1992 par le Service des études économiques et commerciales du Ministère des forêts, au delà de six mille postes permanents ont été perdus dans l'industrie québécoise des pâtes et papier de 1990 à 1992, ce qui représente une diminution nette de 14% de l'emploi total dans ce secteur (Ministère des forêts, 1992). Il faut noter que deux usines de construction récente (Donohue Matane et Cascades Port-Cartier), à la fine pointe de la technologie, ont dû cesser leurs opérations durant cette période. Ces deux usines produisaient de la pâte chimico-thermo-mécanique blanchie faite à partir de bois résineux et utilisaient un procédé de blanchiment sécuritaire en matière d'environnement.

Un groupe de travail tripartite (gouvernement, employeurs et syndicats) présentait en mars 1992 un rapport détaillé sur la situation de l'industrie des pâtes et papier au Québec (Groupe d'action, 1992). Parmi les principales constatations faites par le groupe de travail, certains aspects renvoient à la situation générale de l'économie canadienne, d'autres sont spécifiques à l'industrie des pâtes et papier. Au chapitre de la conjoncture économique nationale, le rapport du groupe de travail relève les effets néfastes de la récession, la surévaluation du dollar canadien (.69 US en 1986 à .88 US à la fin de 1991, soit une augmentation de 27,5% qui est d'une extrême importance dans une industrie où le prix des expéditions est libellé en dollars américains) et les taux d'intérêt canadiens élevés (en termes nominaux et réels).

Quant aux conditions spécifiques affectant l'industrie québécoise du papier, le rapport constate l'impact négatif du plafonnement du tirage et des recettes de publicité des journaux aux Etats-Unis, de même que des nouvelles contraintes environnementales (blanchiment et recyclage). Du côté de l'offre, le groupe d'étude souligne la surcapacité de production résultant de la mise en service de machines à papier de grande capacité aux Etats-Unis et en Scandinavie, la fabrication de pâtes à partir d'essences de bois nouvelles, ainsi que le développement de nouveaux grades de papier d'impression et de communication à forte valeur ajoutée. Le rapport fait enfin état des désavantages technologiques et organisationnels

de l'industrie canadienne du papier en comparaison avec le sud des Etats-Unis, limitant la productivité aussi bien du capital que de la main-d'oeuvre et occasionnant une structure de coûts défavorable au Québec et au Canada.

II. Les structures de négociation et l'organisation du travail dans l'industrie des pâtes et papier au Canada et au Québec.

Deux structures de négociation collective caractérisent l'industrie canadienne des pâtes et papier. Dans l'Ouest canadien et plus particulièrement en Colombie-Britannique, les principaux employeurs représentant les grandes entreprises du secteur sont regroupés en association alors que les organisations syndicales représentatives de l'industrie forment un cartel pour fins de négociations avec les associations patronales sectorielles. Ces dernières années, des négociations séparées ont eu lieu d'une part dans les industries liées aux opérations forestières et au sciage et d'autre part, dans l'industrie de la pâte et du papier, bien que les principales entreprises papetières intègrent fréquemment ces trois activités. Malgré cette évolution, il n'en demeure pas moins que la négociation dans cette province est très centralisée, des pressions économiques croissantes agissant toutefois dans le sens d'une fragmentation de cette structure (Frost, 1990).

Dans l'est du Canada, incluant le Québec, la négociation collective

ne connaît pas un tel degré de centralisation. Généralement, le Syndicat canadien des travailleurs du papier (SCTP)², la principale organisation syndicale de l'industrie canadienne des pâtes et papier, désigne une entreprise aux fins d'établir un règlement-type (pattern) touchant principalement les aspects monétaires des conventions collectives. Par la suite, l'accord-type intervenu avec l'entreprise cible est étendu aux autres grandes entreprises du secteur. Des négociations au niveau de chacune des usines sur l'organisation et les conditions du travail complètent le règlement-type portant essentiellement sur la rémunération globale.

L'organisation du travail dans l'industrie des pâtes et papier comporte de nombreuses particularités. Notons en premier lieu que même si les procédés de fabrication des différents types de papier sont similaires, il apparaît des variantes parfois considérables à l'égard de l'âge et de l'agencement des équipements, tant aux niveaux de départements spécifiques qu'à celui de chacune des usines. Cette considération est essentielle pour expliquer la composition et la distribution des effectifs que l'on retrouve dans une usine en particulier. Une deuxième caractéristique de l'organisation du travail dans l'industrie papetière tient à la présence de trois grands groupes d'employés dont l'un est spécifique à cette industrie. Ces groupes sont les employés de

² Le SCTP a fusionné en 1992 avec deux autres syndicats affiliés au Congrès du travail du Canada (CTC) pour former une nouvelle organisation, le Syndicat des communications, de l'énergie et du papier (SCEP).

métier affectés à l'entretien, les employés de production et les ouvriers-papetiers affectés aux machines à papier. Cette segmentation est le produit du cheminement historique et technologique de l'industrie et a une incidence profonde sur l'organisation syndicale, soit à l'égard de la définition des unités de négociation ou encore de la structure de représentation des travailleurs à l'intérieur de leur syndicat.

Une troisième caractéristique essentielle de l'organisation du travail dans cette industrie relève de la division du travail de type tayloriste. Chaque ouvrier détient un poste aux responsabilités et tâches généralement bien définies, mais non nécessairement prévues dans des descriptions d'emploi inscrites dans les conventions collectives. L'accès à ces postes est régi par l'application de règles strictes établies à partir du principe d'ancienneté, dans une structure séquentielle d'échelles de progression. Cet aspect de l'organisation du travail se retrouve dans les usines québécoises, canadiennes et américaines.

Les employés de métier exercent leurs fonctions de façon compartimentée à l'intérieur de juridictions professionnelles bien établies et respectées par les autres groupes de salariés. Ils sont sujets à un mécanisme d'évaluation afin de déterminer leur classe d'emploi et de salaire à partir d'un système d'apprentissage dont la durée dépend essentiellement de leur niveau de formation. Quant aux ouvriers-papetiers, ils forment un groupe distinct et

leur travail est hiérarchisé selon une tradition remontant au tout début de notre siècle. De plus, dans l'industrie du papier journal, les taux horaires des salaires des papetiers sont déterminés à partir d'une grille établie en fonction de la largeur et de la vitesse par minute des machines à papier.

La structure hiérarchique dans ces usines est définie à l'intérieur d'organigrammes où la grande majorité des cadres assument des fonctions de commandement. Les relations du travail quotidiennes sont bien institutionnalisées, de nombreux comités paritaires disposant des litiges reliés à l'application des conventions collectives et la modification des règles de la convention collective, aux questions de santé et de sécurité au travail et aux autres conditions de travail. Il s'agit donc d'une industrie où les valeurs et les pratiques professionnelles sont établies solidement. Toutefois, les formes traditionnelles d'organisation du travail dans l'industrie papetière au Québec sont actuellement en mutation.

III. La transformation de l'organisation du travail dans l'industrie du papier au Québec

De nombreux accords modifiant l'organisation du travail ont été négociés au cours des années récentes par des syndicats affiliés à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF-CSN), qui représente près du tiers des salariés du secteur du papier au Québec. Le mouvement a été amorcé par la négociation d'un accord

sur la flexibilité des métiers conclu à la fin de 1989 entre la Société Abitibi-Price et le syndicat affilié à la FTPF-CSN à son usine de Kénogami. Cet accord est intervenu au terme d'une négociation de plus de six mois dans un contexte où la survie de cette usine ancienne, fabriquant des papiers spécialisés à base de pâte mécanique, était en jeu. Au cours des années 80, plus de 500 millions de dollars avaient été investis à l'usine de Kénogami afin de la moderniser. En juin 1989, la direction de l'entreprise communiquait directement avec ses employés pour leur signifier que la faible productivité de l'usine remettait en cause la poursuite des investissements dans de nouveaux équipements productifs.

Afin de contrer la menace de fermeture de l'usine, le syndicat accepta d'entreprendre des négociations avant l'expiration de la convention collective de travail. Au terme de ces négociations, les parties concluaient une entente introduisant de nombreux éléments de flexibilité fonctionnelle de portée générale, tels l'obligation pour les employés de production de voir à l'entretien général de l'équipement, l'assouplissement des clauses régissant l'affectation des employés de relève et la réduction du nombre d'emplois dans quelques échelles de progression. Les parties ont également convenu de la création de deux groupes d'employés de métier, l'un affecté à l'entretien des équipements, l'autre à l'entretien des immeubles. L'entente a aussi introduit le concept d'entraide entre différents corps de métier, la rotation des tâches dans les départements de production, et la nomination de chefs d'équipe dans les groupes de

métier. Enfin, un programme spécial de pré-retraite a été instauré afin de réduire les licenciements (Bourque et Lapointe, 1992).

Cette entente touchait principalement la structure horizontale de l'organisation du travail, en élargissant les responsabilités et les tâches des employés de métier et dans une moindre mesure celles des employés de production. Lors du renouvellement des conventions collectives du papier dans l'est du Canada au printemps 1990, les employeurs formulèrent des demandes pour introduire des pratiques de travail plus flexibles, notamment à l'égard des employés de métier. Toutes les conventions collectives furent modifiées en incluant des dispositions relatives à l'entraide mutuelle entre différents métiers et l'accomplissement de tâches accessoires, afin de réduire les "temps morts" lors des travaux de réparation et d'entretien des équipements productifs. Ces dispositions se retrouvent dans la plupart des conventions renouvelées en 1990 dans les usines québécoises de papier sous forme de déclarations de portée générale, contrairement au texte détaillé qui avait été négocié en 1989 à l'usine Abitibi-Price de Kénogami.

A cette époque, l'industrie canadienne des pâtes et papiers traversait une période de difficultés économiques, et les premiers accords collectifs sur la flexibilité ont été suivis dans bien des cas par d'autres ententes complémentaires à celles déjà négociées. Le tableau I retrace les principaux accords collectifs sur la flexibilité négociés de 1989 à 1993 dans quelques usines

québécoises de papier (papier journal et papiers commerciaux) où la majorité des salariés de la production sont membres de syndicats affiliés à la FTPF-CSN.

TABLEAU 1: Principaux accords sur la flexibilité négociés par la FTPF-CSN de 1989 à 1993

USINE ET EMPLOYEUR	Premier accord	Deuxième accord	Troisième accord
Kénogami (Abitibi-Price)	12/89	05/92	-
Jonquière (Cascades)	12/90	06/92	04/93
Windsor (Domtar)	12/90	06/92	12/92
La Baie (Stone Consolidated)	12/90	06/93	-
Alma (Abitibi-Price)	01/91	12/91	-
Donnacona (Domtar)	04/91	06/92	12/92
Clermont (Donohue)	04/91	-	-

La première série d'ententes sur la flexibilité du travail concernait essentiellement les règles particulières aux employés de métier. Les deuxième et troisième séries d'ententes sont différentes en ce sens qu'elles introduisent des changements de caractères plus généraux tels que ceux-ci:

- . Introduction de la notion de travail en équipe comme mode

d'organisation du travail dans le but d'accroître la responsabilisation des employés.

- . Définition conjointe de programmes de formation
- . Clauses de protection de l'emploi fondées sur le mécanisme de l'attrition naturelle comme mode de gestion des effectifs.

Le processus de négociation engagé en 1989 touchant l'organisation du travail a contribué à l'émergence d'une nouvelle dynamique dans les relations patronales-syndicales. Dans le contexte de crise traversée par l'industrie, les entreprises du secteur ont manifesté une transparence jamais vue relativement à leur situation financière. De nombreux documents furent remis aux syndicats concernant les résultats financiers et la situation commerciale des différentes usines. D'ailleurs, l'ensemble des syndicats affiliés à la FTPF-CSN en firent une exigence dans le cadre des négociations sur l'organisation du travail. Ces négociations ont donné lieu à des discussions approfondies sur la situation financière des entreprises qui ont favorisé une prise de conscience des dirigeants syndicaux quant à l'ampleur des problèmes de l'industrie et la situation précaire de certaines usines.

Les demandes patronales liées aux difficultés économiques de l'industrie ont suscité des attitudes syndicales pragmatiques en vue d'assurer à court terme la survie des usines les plus menacées.

Deux cas sont particulièrement intéressants à cet égard. Aux usines Abiti-Price d'Alma et Domtar de Donnacona, les représentants syndicaux ont réagi promptement à la précarité de la situation de leurs usines dans un marché plus exigeant et plus concurrentiel. Ils ont sollicité auprès de leurs membres des mandats afin de procéder à des vérifications quant à la situation financière et commerciale de leurs usines, les complétant au besoin par des études plus approfondies. Ils ont également obtenu l'appui de leur communauté dans leurs efforts pour assurer la pérennité de ces deux usines qui comptent parmi les principaux employeurs de leur région respective. Les dirigeants locaux de ces deux syndicats ont proposé également la mise en place de mécanismes de concertation patronale-syndicale, dans le but de définir les projets d'avenir de ces deux usines (Bilodeau et Rioux, 1993).

Ce type d'action, nouvelle dans cette industrie, a permis de porter la négociation et la pratique des syndicats à un niveau plus stratégique (Kochan, Katz et Mckersie, 1986; Kochan et Cutcher-Gershenfeld, 1989). Ces deux syndicats locaux se sont davantage impliqués dans l'examen de la rentabilité de leur usine, ce qui les a conduit à participer activement à l'établissement de diagnostic. Dans le cas de l'usine de Donnacona, les directions locales du syndicat et de l'usine ont formé un comité de "survie" dont l'une des principales activités a été de produire un plan d'affaires à partir d'études commandées à des firmes de consultants. Ces études ont porté sur les coûts de production, l'assainissement des eaux en

vue de reconstruire les normes environnementales en 1995-1996, le choix des produits à fabriquer et les investissements requis pour introduire des nouvelles technologies. Le comité de survie a également proposé une structure coopérative pour la participation financière des employés syndiqués et du personnel cadre à la réalisation de ces projets (Bilodeau et Rioux, 1993).

L'expérience en cours à l'usine d'Alma se rapproche à de nombreux égards à celle de Donnacona. La situation précaire et la faible productivité de l'usine ont conduit à la mise en place au début de 1991 d'un comité de "relance" réunissant la direction, les syndicats CSN et FTQ de l'usine, les élus municipaux et les députés de la région. En octobre 1991, un plan de redressement comportant une réduction importante de personnel a fait l'objet d'une négociation introduisant plusieurs éléments de flexibilité, en contrepartie de garanties de réduction graduelle des emplois par voie de préretraites et d'attrition. De nombreuses innovations dans l'organisation du travail furent mises en oeuvre dans le cadre de cette entente, notamment la réduction des niveaux hiérarchiques et la redéfinition du rôle des contremaîtres, la création de groupes de résolution de problèmes, la remise mensuelle des données financières au syndicat, et un programme de formation continue. De plus, un comité composé de 14 personnes dont 13 membres du syndicat ont préparé les procédures écrites requises pour l'obtention de la norme internationale ISO 9003 d'assurance-qualité qui fut accordée en juin 1993 à l'usine d'Alma (Bilodeau et Rioux, 1993).

IV. Les enjeux et les approches des négociations collectives récentes dans le secteur du papier à la CSN

La plupart des ententes conclues par les syndicats affiliés à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (CSN) depuis la fin des années 1980 ont été négociées dans des conditions difficiles en raison de la crise commerciale et financière affectant l'industrie. Ces ententes aménageant des modifications substantielles dans l'organisation du travail se sont accompagnées dans la plupart des cas de réductions importantes d'effectifs, comme le montre le tableau 2.

La négociation touchant l'organisation du travail s'est faite de façon décentralisée au sein de la FTPF-CSN, les ententes locales comportant de nombreux éléments distinctifs. Au chapitre des réductions de personnel, la stratégie adoptée par la FTPF-CSN en 1989 était de privilégier des mesures de réduction des effectifs par voie de départs volontaires. La principale mesure préconisée par les syndicats afin d'atténuer les effets des réductions de personnel fut la mise en place de programmes de pré-retraite. Les syndicats ont également cherché à protéger les emplois existants en spécifiant dans les ententes que les employés ne pouvaient être licenciés ou mis à pied à cause de l'introduction de méthodes plus flexibles d'organisation du travail. Des dispositions incluses dans la plupart des accords sur la flexibilité négociés par les

syndicats affiliés à la FTPF-CSN précisent que seule l'attrition peut réduire les niveaux d'emploi.

Les principales modifications aux conventions collectives négociées par les syndicats de la FTPF-CSN au cours des quatre dernières années concernent la flexibilité fonctionnelle. Dans les groupes d'employés de métier, les notions d'entraide mutuelle, d'assistance entre employés de différents métiers, ou de tâches accessoires ont été introduites dans toutes les usines. Dans plusieurs conventions collectives, des dispositions spécifiques aux employés de métier travaillant sur relève imposent davantage de polyvalence dans l'exercice de leurs tâches. Des mesures de formation ont été prévues pour faciliter l'adaptation aux nouvelles exigences technologiques et organisationnelles découlant de la flexibilité fonctionnelle. Dans certaines usines couvertes par notre étude, la notion d'entraide et d'assistance mutuelle appliquée généralement dans les groupes d'employés de métier a été étendue aux employés de production pour des travaux d'entretien mineur. Cet élargissement dans la structure horizontale de l'organisation du travail permet, comme le soulignent Cappeli et McKersie (1987), de réduire les temps morts et d'effectuer le travail avec des effectifs réduits.

La flexibilité telle que négociée et appliquées dans les usines retenues dans l'échantillon, n'a pas eu des conséquences majeures en matière de juridictions professionnelles. Notons cependant que le fait de transférer certaines tâches mineures de vérification et

d'entretien des employés de métiers vers ceux de la production peut apparaître comme un changement significatif de l'organisation du travail. Toutefois, ce transfert n'affecte pas fondamentalement les qualifications dans le groupe des métiers et ne permet pas des économies appréciables, car la structure salariale des deux groupes n'offre pas une telle opportunité. Si des changements plus substantiels sont prévisibles, ils proviendront sans doute de la mise en place du travail d'équipe. Ainsi, dans le cadre de l'expérience en cours à l'atelier de pâte thermo-mécanique de l'usine de Donnacona, on constate une redistribution au sein de l'équipe de l'autorité des contremaîtres ainsi qu'une plus grande autonomie des membres de l'équipe dans l'assignation et l'accomplissement des tâches.

Les deux dernières rondes de négociation dans l'industrie du papier au Québec n'ont pas impliqué de réductions salariales. Les augmentations négociées en 1989 dans l'ensemble des usines de l'est du Canada furent de 5% en moyenne (0.85 \$ de l'heure) pour 1990, et de 5,5% en moyenne pour chacune des deux années subséquentes, sans indexation. L'accord-type négocié avec la Société Abiti-Price par le Syndicat des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) en juin 1993, d'une durée de cinq ans, instaure un gel des salaires en 1993, des augmentations sans indexation de 1% en 1994 et de 1,5% en 1995, et une renégociation pour les salaires applicables en 1996 et 1997. Certains règlements salariaux conclus par la FTPF-CSN rompent avec le "pattern" établi par le SCEP. Ainsi, les ententes

intervenues en 1993 à l'usine Abitibi-Price d'Alma et à l'usine Domtar de Windsor, d'une durée de six ans, prévoient un gel des salaires en 1993 et 1994, une hausse de 2,5% à Alma et de 2% à Windsor en 1995, ainsi qu'une renégociation pour les salaires applicables en 1996, 1997 et 1998. A l'usine Domtar de Windsor, la nouvelle convention collective prévoit également dès 1994 l'ajout de cinq congés payés annuellement (Bourque et Rioux, 1993).

Les seuls changements notables au chapitre de la rémunération, introduits en 1990 dans l'ensemble des usines de papier dans l'est du Canada, est un ajustement des taux de salaire des employés de métier, ainsi que de nouveaux taux de salaire associés aux métiers du groupe général (entretien des bâtiments) et aux fusions de certains métiers. La nature des changements organisationnels en cours dans l'industrie québécoise du papier se prête peu au présent stade à une modification du mode de rémunération, quoique des programmes de partage des profits ou de partage des gains de productivité aient été discutés dans certaines usines. Un boni de ce dernier type est incorporé à l'entente intervenue à l'usine d'Alma en 1993 (Bourque et Rioux, 1993).

Certains éléments clés des relations du travail ont également subi des modifications, tel que rapporté au tableau 3. Ces modifications concernent essentiellement trois dimensions du système des relations du travail, soit la négociation collective, l'information et les programmes de qualité, ainsi que l'implication

syndicale dans l'organisation du travail. Traditionnellement, le mode de négociation dans l'industrie papetière au Canada et au Québec est du type conflictuel. Les renouvellements de conventions collectives ont donné lieu depuis 1970 à trois conflits sectoriels majeurs dans l'est du Canada, en 1973, 1975 et 1990. Toutefois, les relations du travail dans le cours des conventions collectives sont généralement ordonnées, la plupart des usines incluses dans notre étude comptant plusieurs comités conjoints pour résoudre les problèmes de relations du travail. Il faut souligner que le contexte économique qui est celui de l'industrie depuis quatre ans incite les parties à rechercher des relations plus coopératives.

Dans un des cas étudiés, celui de l'usine Abitibi-Price à Alma, une approche intégrative dans les relations patronales-syndicales est en cours d'expérimentation. Lors de la dernière ronde de négociation, au printemps 1993, les parties ont convenu de procéder à l'identification commune de leurs priorités, ainsi qu'à l'établissement conjoint de l'échéancier et d'un mode de rédaction des différentes ententes résultant de leurs négociations (Bilodeau et Rioux, 1993). Cette expérience a pu se réaliser parce que les relations quotidiennes entre les parties au cours des deux dernières années ont été établies à partir d'une approche fondée sur une plus grande coopération. Dans les autres cas, nous pouvons observer que la négociation se fait selon une approche traditionnelle, les parties négociant à partir de demandes qui sont l'objet de propositions et de contre-propositions formelles, de

sorte que stratégies et tactiques "distributives" demeurent centrales dans les relations patronales-syndicales.

Le deuxième élément caractéristique de ce processus de changement concerne l'information économique et financière transmise au syndicat et aux salariés. Au cours des années récentes, les employeurs furent contraints par les circonstances et la situation économique de présenter au syndicat des informations gardées auparavant confidentielles, afin de justifier leurs demandes. Ces informations financières sont des plus utiles pour les syndicats et dans la majorité des cas sous études, elles ont fait l'objet de dispositions formelles intégrées dans les conventions collectives. Ces ententes s'inscrivent généralement dans la mise en oeuvre de programmes de qualité, alors qu'antérieurement la pratique courante dans l'industrie était de confier la définition et l'application des normes de qualité aux cadres des bureaux d'études et du service des ventes.

Enfin, aux fins d'introduire et d'appliquer de façon ordonnée les dispositions traitant de la flexibilité dans l'organisation du travail, des comités conjoints ont été mis en place dans la plupart des usines pour réaliser les objectifs visés par les ententes collectives. Une évaluation du fonctionnement de ces comités conjoints devra éventuellement être faite pour tenter de mesurer leur impact sur les relations entre les parties. Ces comités permettront-ils par exemple d'aborder les négociations futures de

façon plus intégrative, à l'instar de l'expérience récente à l'usine d'Alma? Il s'agit là d'une question essentielle en regard de la poursuite des expériences de concertation patronale-syndicale en cours dans l'industrie québécoise du papier.

Conclusion

Les changements récents dans l'industrie des pâtes et papier au Canada et au Québec sont similaires à bien des égards à ceux observés dans d'autres grands secteurs industriels aux États-Unis et au Canada depuis le début des années 1980. Ainsi, on assiste ces dernières années à une décentralisation des structures de négociation dans cette industrie, particulièrement au Québec où la FTPF-CSN s'est distanciée en 1993 du "pattern" établi par le SCEP dans l'est du Canada. Les négociations collectives dans l'industrie du papier au Canada et au Québec au cours de la dernière décennie n'ont cependant pas donné lieu à des concessions salariales, comme ce fut le cas dans certains secteurs industriels affectés par des pertes importantes d'emplois aux États-Unis et au Canada (Lipsky et Donn, 1987; Chaykowski et Verma, 1992).

Les différentes modalités de flexibilité fonctionnelle constituent l'aspect essentiel des transformations de l'organisation du travail en cours dans l'industrie québécoise du papier. Les employés de métier ont été les premiers touchés par cette réorganisation du

travail qui s'est étendue par suite aux employés de la production. L'acceptation par les syndicats de mesures de flexibilité fonctionnelle en contrepartie de la bonification des régimes de préretraite, de programmes de formation, de dispositifs de protection des emplois en cas de changements technologiques, traduit une volonté de lier l'effort de productivité à la sécurité d'emploi. Ce compromis est considéré par les organisations syndicales comme une solution plus acceptable aux difficultés économiques actuelles que la réduction des salaires ou la précarisation des emplois (Bourque, 1993)

La flexibilité relevée dans les usines couvertes par notre étude a été développée dans les usines américaines de pâtes et papiers depuis la fin des années 1970. L'une des premières expériences de flexibilité dans l'industrie nord-américaine du papier fut menée durant les années 1980 dans les usines de l'International Paper, de nombreux conflits de travail ponctuant l'imposition par la compagnie de la polyvalence, du travail d'équipe, du non-remplacement des employés absents ainsi que l'assouplissement des règles de sous-traitance (Birecree, 1993). D'autres entreprises du secteur ont emboîté le pas, notamment la Société Boise-Cascade dans une de ses usines située en Louisiane, où la direction a imposé une organisation du travail très flexible, en réduisant à quatre (4) le nombre de classifications et en instaurant une polyvalence des salariés à l'intérieur de chacune des classifications (Kochan et Cutcher-Gershenfeld, 1989). Enfin, soulignons l'implantation plus

récente dans une autre usine de la Société Boise-Cascade en Alabama d'une organisation du travail centrée sur le concept d'équipe, avec l'appui de la principale organisation syndicale américaine du papier, la United Paperworkers International Union (Kriesky et Brown, 1993).

La réorganisation du travail s'accompagne dans de nombreux cas de relations patronales-syndicales plus coopératives, particulièrement dans les usines menacées par la conjoncture dépressive de l'industrie comme celles de Donnacona et d'Alma au Québec. La concertation patronale-syndicale dans ces deux usines s'est avérée fructueuse selon les dirigeants syndicaux directement impliqués dans ces expériences (Bilodeau et Rioux, 1993). Elle leur a permis de développer leur expertise en matière de gestion financière et d'analyse des conditions d'exploitation et de marché de l'usine. On peut supposer que l'implication syndicale dans la gestion de l'usine confèrera au syndicat un meilleur contrôle sur sa stratégie en matière de relations de travail et de négociation collective, tout en améliorant les relations avec la direction de l'entreprise. Par contre, si cette association ne donnait pas des résultats escomptés, nous pourrions assister à un retrait des employés tant au niveau syndical que dans l'entreprise.

TABLEAU 2

USINES	EFFECTIFS					FLEXIBILITÉ FONCTIONNELLE		
	Réductions *	Prétraite	Niveau	Formation	Assistance	Fusions	échelles dep progressive	
KÉNOGAMI	220	X	Ng	X	X	X	E	
JONQUIÈRE	135	X	Nm	X	X	X	E	
WINDSOR	150	X	Ng	X	X	-	-	
LA BAIE	130	X	Nm	X	X	-	-	
ALMA	100	X	Ng	X	X	X	E	
DONNACONA	100	X	Ng	X	X	X	E	
CLERMONT	100	X	Nm	X	X	-	-	

NOTES:

- X: Disposition contenue dans les ententes
- Nm: Disposition de protection des effectifs métiers seulement
- Ng: Disposition de protection des effectifs généraux
- E: Modification aux échelles de progression
- D: Déclaration de portée générale
- : Non applicable
- *: Les données concernant les effectifs peuvent inclure des réductions résultant de l'introduction de changements technologiques (Kénoгами), de fermetures partielles d'opérations (Jonquièrre, Windsor et Clermont), et la rationalisation de niveaux d'effectifs (dans plus d'une usine)

TABLEAU 3

<u>USINES</u>	<u>NÉGOCIATIONS</u>	<u>INFORMATION (TRANSPARENCE)</u>	<u>QUALITÉ</u>	<u>COMITÉ CONJOINT</u>
KÉNOGAMI	T	P	ISO	E
JONQUIÈRE	T	P	ISO	E
WINDSOR	T	E	ISO	E
LA BAIE	T	D	IQS	E
ALMA	I	E	ISO	E
DONNACONA	I	P	ISO	E
CLERMONT	T	D	ISO	E

NOTES: T: Type traditionnel
P: Principe inclus dans la convention collective
ISO: Norme internationale d'assurance-qualité (série 9000)
E: Disposition de convention collective (clause)
D: Discrétionnaire
IQS: Programme de qualité de Stone Consolidated (Corporation)
I: Type intégratif

BIBLIOGRAPHIE

Association canadienne des pâtes et papier (ACPP), Reference Tables 1991, Department of Economics and Statistics, Montréal, 1992, 48 pages.

Bilodeau G. et C. Rioux, "Pratiques récentes en relations de travail: de nouvelles expériences syndicales", texte de la communication au Colloque Gérard Picard, L'organisation du travail: un enjeu de société, CSN, Québec, novembre 1993, 33 pages.

Birecree A., "Corporate Development, Structural Change and Strategic Choice: Bargaining at International Paper Company in the 1980s", Industrial Relations, vol 32, no 3, 1993, pp. 343-366.

Bourque R. et P.-A. Lapointe, "Syndicalisme et modernisation sociale des entreprises: l'expérience de la CSN au Québec", dans Kuttner T. (éd.), Le système de relations industrielles, tome 2, Association canadienne de relations industrielles, 1993, pp. 571-582.

Bourque R., "L'objet de la négociation collective: adaptation ou innovation?", dans : Bernier C. et al. (éd.), La négociation collective du travail. Adaptation ou disparition?, Ste-Foy, Presses de l'Université Laval, 1993, pp. 93-118.

Bourque R. et C. Rioux, "Négociation collective et organisation du travail: analyse d'accords récents dans les secteurs de la métallurgie et du papier à la CSN", texte de la communication au 30^e congrès annuel de l'ACRI, Ottawa, juin 1993, 10 pages, (à paraître)

Cappelli, P. et McKersie, R. B., "Management strategy and the redesign of Workrules." Journal of Management Studies, vol 24, no 3, 1987, pp 441 à 462.

Chaykowsky R., Verma A., Industrial Relations in Canadian Industry, Toronto: Holt, Rinehart and Winston of Canada, 1992.

Freeman R., J. Medoff, What Do Unions Do?, New York, Basic Books, 1984.

Frost, A., "Influences on bargaining structure in the B.C. forest products industry.", in A. Ponak (éd.), L'enseignement et la recherche en relations industrielles, Rapport 27^e Congrès, Association canadienne des relations industrielles, 1990, pp. 167 à 176.

Groupe d'action sur l'avenir de l'industrie des produits forestiers, Rapport, Québec, 1992.

Kochan, Thomas A., Katz, Harry C., McKersie, Robert B., The Transformation of American Industrial Relations, Basic Books, New York, 1986, 287 pages.

Kochan T. A., Cutcher-Gershenfeld, J., "Innovation or Confrontation. Alternative Directions for American Industrial Relations.", in: Huang, Wei-Chiao (ed), Organized Labor at the Crossroads, W.E. UpJohn Institute for Employment Research, 1989, pp. 27 à 62.

Kriesky J. et E. Brown, "The Union Role in Labor-Management Cooperation: A Case Study at the Boise Cascade Company's Jackson Mill", Labor Studies Journal, vol 18, no 3, 1993, pp. 17-32.

Laflamme G. et al, La flexibilité des marchés du travail au Canada et aux États-Unis, Genève: Institut international d'études sociales, 1989.

Lipsky D., Donn C., Collective Bargaining in American Industry, Lexington, Heath and Co, 1987, pp 13-53.

Ministère des Forêts, L'industrie des pâtes et papiers: situation et perspectives d'avenir, Direction du développement industriel, Service des études économiques et commerciales, Gouvernement du Québec, 1992, 173 pages.

Piore M., "Perspectives on Labor Market Flexibility", Industrial Relations, vol 25, no 2, pp 146-166.

Rioux, C., L'industrie des produits forestiers au Canada et au Québec. Etude et perspectives, FTPF-CSN, Québec, 1989, 33 pages.

Woodbridge, Reed et Associés, L'industrie forestière du Canada. Les vingt prochaines années: perspectives et priorités. Analyse Stratégique, 1988, 235 pages.

