

EMBEC, un exemple réconfortant de participation ouvrière

Pierre LAPORTE *École des Relations industrielles, U. de M.*

Quand le 31 janvier 1972, le président de la *Canadian International Paper* annonça aux ouvriers et à la population de Témiscaming l'intention de la compagnie de fermer définitivement, le 31 mai suivant, les portes de l'usine Kipawa à Témiscaming, nul ne pouvait s'imaginer que cinq ans plus tard, cette usine de Kipawa serait au cœur même de l'une des premières expériences canadiennes de participation des travailleurs à la gestion des entreprises. *Canadian International Paper* légitimait cette fermeture par la faible rentabilité de cette usine face à d'autres installations plus modernes et efficaces.

L'annonce de cette fermeture prochaine du moulin produisit, à Témiscaming, l'effet d'une bombe: c'était la catastrophe. La fermeture de Kipawa représentait pour les ouvriers et la population de Témiscaming beaucoup plus que la seule perte d'environ 800 emplois. Cette fermeture signifiait aussi la mort lente mais certaine de cette petite ville isolée, assise sur la rive québécoise de l'Outaouais à 350 milles au nord-ouest de Montréal.

Témiscaming était, en effet, le modèle le plus saisissant de la «ville de compagnie» qui se bâtit autour d'une seule usine qui constitue alors l'unique source de travail pour ses habitants. L'usine de Kipawa était la seule raison d'être de la ville de Témiscaming, plus de la moitié de sa main-d'œuvre active travaillant pour la CIP.

De plus la municipalité perdait à la fois \$165,000 de taxes foncières en plus de la perte des effets générateurs de taxes qui étaient liés au fonctionnement de l'usine. L'existence des deux écoles de la ville était sérieusement remise en question par la perte subite de \$320,000 de taxes scolaires provenant de la CIP.⁽¹⁾ Enfin, le sort de l'hôpital de 20 lits de Témiscaming, propriété de la CIP, était on ne peut plus précaire. Ainsi, Témiscaming, jusqu'alors ville prospère et tranquille, risquait de devenir à court terme ville sur le bien-être social et l'assurance-chômage et, à plus long terme, «ville-fantôme».

La situation tragique de la ville de Témiscaming était amplifiée par

l'âge avancé des travailleurs qui rendait impossible la solution de recyclage (374 travailleurs entre 40 et 50 ans),⁽²⁾ les possibilités d'emplois très rares dans la région et enfin l'isolement géographique de Témiscaming.

La première réaction des travailleurs fut de mettre sur pied un comité d'urgence pour tenter de trouver une solution adéquate assurant la survie de Témiscaming. L'on demanda ainsi à la CIP de garder l'usine en fonctionnement, avec l'aide de subventions gouvernementales, au moins jusqu'à la fin de 1972 pour ainsi permettre de trouver des solutions de rechange. Le gouvernement québécois repoussa cette solution temporaire qui n'aurait servi qu'à éloigner l'échéance fatidique

Le comité d'urgence étudia alors de nombreuses avenues possibles pour garantir la survie de Témiscaming avant d'en arriver à la conclusion que seule la réouverture de l'usine pouvait permettre de conserver les 800 emplois nécessaires à Témiscaming.

Vers la même époque, à Montréal, quatre anciens cadres de la CIP et de IP formulèrent l'idée d'une réouverture possible de l'usine de Kipawa par l'entremise d'une compagnie qu'ils désiraient mettre sur pied. Ces cadres étaient convaincus de la rentabilité de l'usine de Kipawa et en firent part aux deux paliers de gouvernement.

L'instigateur principal de ce projet était M. George Petty, ancien vice-président chargé des ventes de l'*International Paper*, qui avait plus tard participé à titre de vice-président exécutif au sauvetage

in extremis de la *Penntech Papers* de Johnsonburg en Pennsylvanie. Cette expérience à la *Penntech*, alliée aux multiples contacts établis précédemment dans sa carrière, lui fut un atout sérieux; il réalisa rapidement le potentiel et la rentabilité d'une formule permettant la réouverture de l'usine. M. Petty réussit, en outre, à trouver les débouchés nécessaires sur le marché et ainsi démontrer au gouvernement provincial et à l'ensemble des intéressés la viabilité et le sérieux de son projet.

Son plan pour la réouverture de l'usine consistait à racheter l'usine de la CIP, par le biais d'une compagnie, TEMBEC, dont les travailleurs, la population locale, les gouvernements et les fondateurs (c'est ainsi que l'on appelle les quatre anciens cadres de la CIP) seraient actionnaires. Cette formule astucieuse garantissait les intérêts de chacun de ces groupes. En effet, les travailleurs de Témiscaming cherchaient un acheteur pour l'usine, les gouvernements estimaient qu'une telle solution permettrait d'éviter des déboursés plus considérables (pas d'assurance-chômage ou de bien-être social à payer) et enfin, les fondateurs voyaient dans ce système l'occasion rêvée d'acheter à rabais une usine encore rentable.

La structure financière de TEMBEC

Les négociations entre TEMBEC, les gouvernements et la CIP pour le rachat de l'usine de Kipawa furent très longues et très ardues. D'une part, le gouvernement se préoccupait énormément du degré de contrôle proposé par les fondateurs et voulait aussi s'assurer de la rentabilité de TEMBEC.

D'autre part la *Canadian International Paper* se montrait très exigeante sur les conditions de l'achat par TEMBEC de l'usine de Kipawa. Ces négociations durèrent plus de 14 mois avant d'arriver à la formule de capitalisation et la structure financière de TEMBEC. Ce n'est que le 1^{er} août 1973 que l'accord final fut signé et quelques semaines plus tard le moulin se remettait en marche.

Une telle structure de capitalisation et une telle répartition du pouvoir à TEMBEC nécessitent évidemment plusieurs explications.

D'une part le fait que le gouvernement retire près de 50 p. 100 des profits s'explique par le désir ferme du gouvernement de retirer le plus rapidement 2.5 millions de dollars des 3.5 millions de dollars qu'il investissait initialement. (Les 10 millions de dollars supplémentaires seront de REXFOR.)

Cette structure de capitalisation et cette répartition du pouvoir permettaient au gouvernement de réaliser aussi son objectif de maintenir les quatre membres fondateurs — au moins en théorie — en situation minoritaire au Conseil d'administration.

M. Kevin Drummond, expliquant la disproportion entre la mise de fonds et le pouvoir des quatre fondateurs, a déclaré:

«Si les promoteurs de TEMBEC qui n'investissent que \$100,000 ont la majorité des sièges du Conseil d'administration, c'est que les ex-cadres de la CIP ont l'expérience de cette usine. Quand ils sont venus nous voir, ils n'avaient pas d'argent mais toutes les connaissances

techniques nécessaires sur les marchés, etc. En leur faisant confiance, ça nous a permis de réaliser une nouvelle formule qui allie la participation et la protection du gouvernement.»⁽⁴⁾

Une autre particularité est la détention collective des actions de travailleurs par un véhicule coopératif: ATKWA (Association des Travailleurs de Kipawa Workers Association). Par cette formule, le Syndicat des travailleurs unis du papier réussissait à protéger les intérêts des travailleurs en évitant la dispersion des actions des travailleurs qui aurait permis un contrôle très fort par les quatre fondateurs. Le contrôle collectif des actions des travailleurs du moulin de Kipawa par ATKWA permet une élection parmi les travailleurs pour déterminer les deux membres qui siègeront au Conseil d'administration de TEMBEC.

Un des aspects importants qui n'est pas reflété dans la structure financière est la forte somme que les travailleurs ont investie dans le projet TEMBEC de façon indirecte. En effet, les travailleurs durent négocier une «convention collective à rabais» pour permettre la mise en marche du moulin. Cette convention signée en novembre 1972, mais qui ne fut effective qu'à partir de la réouverture le 1^{er} août 1973, impliquait des coupures dans les salaires et les bénéfices sociaux pour une période de trois ans. Le syndicat évalue à environ 3 millions de dollars cette subvention accordée à TEMBEC qui fut un élément important pour démontrer le grand désir des travailleurs et du syndicat devant la possibilité d'une réouverture de l'usine.

Répartition du pouvoir à TEMBEC (3)

	Mise de fond (millions)	% du capital action	Représentation au Conseil d'administration	Répartition des bénéfices
Gouvernement du Québec (REXFOR)	13.5	9.6%	2	49%
Gouvernement d'Ottawa Min. Expansion régionale)	4.4	—	—	
Travailleurs	.4	30.8%	2	10%
Population	.2	8.0%	—	
Quatre fondateurs	.1	38.8%	4	41%
Banques (prêt garanti par Ottawa)	8.0	12.8%	1	
Total:	26.6	100.0%	9	100%

I. Jacques Parizeau, du défunt Québec-Presse, qui a œuvré pour la ouverture de TEMBEC à titre de consultant du Syndicat des travailleurs unis du papier, écrivait propos de cette structure:

«Le chameau, dit-on, est un cheval dressé par un comité. Les Produits Prestiers TEMBEC sont un chameau...

Pour la première fois, une expérience de cogestion est tentée dans une entreprise de cette taille...

«C'est un chameau, bien sûr, mais court.»⁽⁵⁾

On voit donc comment une crise articulaire provoque la naissance de TEMBEC et aussi la naissance de la cogestion et de la copropriété dans cette usine. Comme le dit le président du syndicat local, M. Charlie Carpenter, les employés ne recherchent pas à «prendre le contrôle». Ils étaient bien trop désireux d'avoir un emploi pour être dans une position de force dans ces négociations; ils ne désiraient, en fait, qu'avoir un peu plus leur mot à dire pour éviter une autre fermeture soudaine. ⁽⁶⁾

La participation des travailleurs à la gestion de TEMBEC ainsi que la co-propriété de l'usine fut donc beaucoup plus le résultat d'un concours de circonstances que celui d'une volonté manifeste des travailleurs de Témiscaming.

TEMBEC n'est pas non plus une expérience planifiée avec des buts, des objectifs clairs. La participation telle qu'elle existe à TEMBEC est la réponse, nous le verrons plus tard, à des problèmes qui naissent entre les deux parties beaucoup plus que la volonté arrêtée du syndicat ou de l'entreprise.

Ainsi l'expérience de TEMBEC ne se prête pas aisément à l'imitation, mais beaucoup peut être appris en étudiant les différents moyens utilisés pour en arriver à une entreprise caractérisée par la coopération et la confiance mutuelle entre les parties.

La participation des travailleurs à TEMBEC

Comme l'on est en droit de s'y attendre, la participation des travailleurs à TEMBEC se fait à de nombreux niveaux et avec différents

instruments. Dans cet exposé je me limiterai à analyser les trois plus importantes formes de participation à TEMBEC soit: la participation au Conseil d'administration, la participation au niveau de l'usine et aussi la participation par le processus de la négociation continue entre les parties.

a) La participation au niveau du Conseil d'administration

Comme nous l'avons vu précédemment les travailleurs-actionnaires de TEMBEC ont droit à deux représentants sur le Conseil d'administration. Ces deux actionnaires sont élus par les travailleurs et agissant en leur nom comme représentant de ATKWA. Même si officiellement l'ATKWA est un organisme indépendant du syndicat, officieusement l'ATKWA est une émanation de celui-ci. Ainsi les deux représentants actuels de l'ATKWA sont le président national et le président du syndicat local du Syndicat canadien des travailleurs du papier. (7)

Les deux représentants de l'ATKWA défendent donc les intérêts des travailleurs sur le Conseil d'administration de deux façons: d'une part en tant que leaders syndicaux d'autre part en tant que représentants d'actionnaires de TEMBEC. Ces représentants de l'ATKWA ont les mêmes pouvoirs que les autres membres du Conseil d'administration, ils ont accès à toutes les informations portant sur l'opération, la planification l'expansion de l'usine, les résultats financiers etc. De plus ils sont toujours consultés sur les questions concernant les relations de travail, le statut des travailleurs et les conditions de travail du personnel syndiqué et non syndiqué. Pour

illustrer l'influence que le syndicat exerce, par les représentants de l'ATKWA, sur le Conseil d'administration il a été consenti, en 1975, une somme de \$100,000 pour améliorer les salles à manger, l'éclairage et le système de chauffage de l'usine. (8)

Un des avantages pour les travailleurs de cette participation est de leur permettre d'avoir leur mot à dire dans la direction globale de TEMBEC. Ils sont ainsi toujours en mesure de connaître les plans à court et à long terme de leur entreprise, ce qui rend impossible les décisions unilatérales qu'ils avaient à subir auparavant du temps de la CIP. De cette façon aussi ils obtiennent l'assurance, la garantie que le syndicat cherchait avant tout, soit que l'usine de Kipawa ne pourra jamais être fermée d'une façon soudaine et dramatique.

Un autre aspect important que revêt cette participation de l'ATKWA au sein du Conseil d'administration est l'obtention par les membres du syndicat des rapports sur la situation financière et économique de l'entreprise. Cette diffusion de l'information rend évidemment les demandes syndicales et les offres patronales beaucoup plus réalistes. Étant donné que les deux parties se basent sur les mêmes chiffres pour étayer leurs positions et les deux parties sachant que ces informations se trouvent dans les mains de tous, le jeu traditionnel de négociation est donc modifié de façon très tangible à TEMBEC.

Ainsi, quand les deux parties se rencontrèrent, à la fin de novembre 1975, pour négocier les salaires qui avaient été grugés par l'inflation, le syndicat fit une demande qui

s'avéra exactement égale à ce que l'entreprise pouvait offrir. Il est évident que la demande syndicale était ainsi réaliste à cause de la connaissance exacte de la position financière de l'entreprise. (9)

Ce genre de négociation n'aurait jamais pu se produire dans le jeu traditionnel de négociation où l'entreprise cherche à démontrer la position peu concurrentielle qu'elle jouit par rapport aux autres producteurs, alors que le syndicat cherche à établir des comparaisons qui lui sont favorables pour obtenir des augmentations substantielles. A TEMBEC les négociations se font en analysant, de façon froide, la position financière et économique de l'entreprise et en étudiant les besoins des membres du syndicat.

Donc cette acquisition par les représentants de l'ATKWA, qui sont aussi membres du syndicat, de l'information sur la situation financière et économique de l'entreprise permet des négociations à la fois plus réalistes et aussi beaucoup plus rapides. Ainsi les récentes négociations pour le renouvellement de la convention collective ne durèrent que trois jours et demi.

b) La participation au niveau de l'usine

La participation des travailleurs à la gestion au niveau de l'usine se fait de deux façons.

D'une part il existe à TEMBEC de très nombreux *comités paritaires* qui traitent de sujets aussi variés que l'embauchage, les cédules de travail, la discipline, l'évaluation des tâches, le classement des métiers, les absences autorisées, la sécurité au travail et même les

coûts de production. Les comités paritaires, dont les membres, tant du côté syndical que du côté de la gérance, sont nommés pour des termes d'un an, fonctionnent de la façon suivante: Toute décision majoritaire d'un de ces comités devient automatiquement obligatoire pour la gérance de l'entreprise. Si une égalité se produit au niveau du comité paritaire, la question est alors portée à la connaissance du gérant de l'usine, M. Frank Dottori, qui tranche alors la question. Si le syndicat est en désaccord avec la décision du gérant de l'usine il peut en appeler à une autre instance supérieure de la hiérarchie de l'entreprise.

Les deux parties sont pourtant très confiantes que la plupart des décisions se feront à la majorité des comités paritaires.

Le second grand moyen de participation au niveau de l'usine est le rôle important du président du syndicat local, M. Charlie Carpenter. Il est, en fait, le porte-parole des travailleurs face à l'administration. Il siège aussi aux rencontres hebdomadaires sur les opérations et le fonctionnement de l'usine. En plus de ces rencontres hebdomadaires, le président du syndicat peut, si besoin s'en fait sentir, rencontrer et échanger ses points de vues avec tout membre de l'administration à partir du gérant de l'usine jusqu'aux contremaîtres. Ainsi tout changement ou toute modification du fonctionnement de l'usine seront débattus avant d'être implantés, et si un tel changement pose des problèmes le syndicat pourra ainsi exposer sa façon de l'absorber sur le champ avant qu'il ne soit trop tard.

Cela ne veut pas dire pour autant que les griefs n'existent pas à TEMBEC, mais la souplesse et la confiance mutuelle font d'eux un élément beaucoup moins explosif que dans le régime traditionnel de relations de travail.

Un autre moyen de participation au niveau de l'usine est l'*affichage quotidien* des résultats d'opération de l'usine. Cet affichage permet à chacun des travailleurs de connaître, au jour le jour, le niveau de production de chaque département, les écarts face à la moyenne et les raisons expliquant ces écarts.

Enfin plusieurs réunions se tiennent chaque année, à Témiscaming, entre les travailleurs de l'usine et les cadres supérieurs de TEMBEC. Lors de ces réunions les travailleurs sont libres de poser toutes questions concernant l'usine, son fonctionnement, les conditions du marché, etc. aux vice-présidents ou au président de TEMBEC. Ces réunions permettent ainsi aux travailleurs de connaître les réponses aux questions autrefois sans réponse.

c) La participation par le processus de la négociation continue

La négociation continue de la convention collective est sûrement un processus très important de participation des travailleurs à TEMBEC. Ce processus doit être examiné de façon historique.

Quand le syndicat et TEMBEC signèrent, en novembre 1972, une «convention collective à rabais», ce n'était alors qu'une convention incomplète et dont le but principal était de prouver au gouvernement la

rentabilité du projet de réouverture et le désir des travailleurs d'accepter des sacrifices permettant cette réouverture.

La réouverture du moulin, en août 1973, démontra rapidement de nombreuses lacunes dans la convention collective originale. Les deux parties acceptèrent d'emblée de renégocier certaines clauses qui s'avéraient, en pratique, inapplicables, et à négocier certaines clauses qui n'avaient pas été incluses dans l'entente originale.

La première clause à être ainsi renégociée fut celle des allocations de repas (meal allowance) pour les travailleurs faisant plus de deux heures supplémentaires de travail. Il n'existait pas de clause concernant ce sujet dans la convention collective originale; or la réouverture de l'usine nécessita énormément de temps supplémentaire, en particulier pour les équipes de réparation et d'entretien. Les deux parties, constatant une lacune de la convention collective sur le sujet, négocièrent une entente concernant les allocations de repas, qui devint alors partie intégrante de la convention collective originale.

Quand la production proprement dite reprit à l'usine en décembre 1973, on constata alors les nombreux manques de la convention collective.

«Là on a vu qu'il y avait beaucoup de clauses qui manquaient. On en est venu à une entente que l'on négocierait n'importe quelle chose, salaire, clause, mais il faudrait que les parties soient d'accord. Cette entente était seulement verbale, c'était une entente entre nous autres. Naturellement le syndicat

a demandé d'avoir une lettre à cet effet, mais on n'était pas dans une position de négociation à cause de la situation du marché. On n'avait donc pas un document disant comme tel il va y avoir des négociations continues, mais on était d'accord verbalement.»⁽¹⁰⁾

Pourtant le processus informel permit d'ajouter de nombreux chapitres à la convention originale. Il est assez difficile d'essayer de faire une liste exhaustive des clauses ainsi négociées, néanmoins on peut tenter de dégager les clauses les plus importantes qui furent ainsi modifiées ou ajoutées à la convention collective originale. Ce sont, en particulier, sur les clauses d'embauche, de discipline, de classification, de paye, de séparation, de sous-traitance, de congé sans solde, d'automation et de changement technologique que se firent les ententes les plus marquantes de ce régime de négociation continue informel. Certaines de ces clauses furent même retouchées plusieurs fois, ce qui rend encore plus ardue une analyse détaillée des modifications faites à la convention collective.

En plus de ces clauses il est important de souligner que les salaires furent réajustés périodiquement.

(Voir Annexe I)

Cette façon de renégocier ainsi les termes de l'entente initiale se montra très efficace pour les deux parties. En effet les difficultés propres aux «zones grises» du contrat, les zones de griefs potentiels, purent être aplanies avant qu'elles n'engendrent des conflits majeurs.

La négociation d'une nouvelle clause s'est faite habituellement de

la façon suivante. Face à une lacune ou à une ambiguïté de l'entente initiale, le syndicat ou la gérance constatait la nécessité de créer ou de modifier une clause de la convention collective. Les deux parties s'entendaient alors pour écrire chacun de leur côté une clause à ce sujet, puis la président du syndicat local et le gérant du personnel se réunissaient et comparaient les deux versions en expliquant les raisons motivant telle ou telle formulation. Quand l'accord intervenait sur le libellé de la clause, on la soumettait au gérant de l'usine qui l'acceptait d'emblée ou qui démontrait la nécessité de retravailler sur certains points. La signature du gérant de l'usine rendait exécutoire la clause négociée de cette façon, et cette clause devenait ainsi partie intégrante du contrat collectif. Pendant toute la durée de ces négociations, les travailleurs étaient tenus au courant par les nombreuses assemblées syndicales des travailleurs de TEMBEC et ils étaient appelés à ratifier la clause avant qu'elle ne devienne effective. On calcule qu'il y eut entre une et deux ratifications de clauses du contrat, tous les mois, à TEMBEC.

Un tel processus de négociation continue nécessite, on s'en doute, une très grande souplesse des représentants des deux parties et aussi une très grande confiance mutuelle. Ces deux facteurs sont, nous le savons, présents à Témiscaming car le bon fonctionnement de l'usine est la priorité tant du syndicat que de la gérance.

Le processus informel de négociation continue à TEMBEC fut si efficace que, lors de la renégociation du contrat de travail en septembre 1976, les deux parties s'entendirent pour le rendre officiel en insérant

une clause qui stipule que: durant la vie de cette convention les parties acceptent de négocier d'une façon continue dans le but de satisfaire les besoins de chacune des parties.

CONCLUSION

On a vu de façon très brève les principaux moyens de participation à la gestion que possèdent les travailleurs de TEMBEC. La structure de TEMBEC ainsi que les moyens employés pour satisfaire les parties ne sont évidemment pas applicables partout. En effet TEMBEC est né d'une crise et on peut comparer, comme le fait le président du syndicat local, M. Charlie Carpenter, cette formule à un mariage de nécessité.

«Le concept de mariage est approprié. Idéalement les parties impliquées s'aiment. Cependant nous savons tous qu'en réalité ce n'est pas toujours le cas. La plupart des mariages ont des périodes de tension ainsi que des différences d'opinion. Un mariage heureux requiert que vous compreniez les besoins de votre conjoint. C'est ce qui se fait à TEMBEC. Chaque groupe a le droit d'avoir son propre point de vue, mais le bien-être et le succès de leur enfant TEMBEC demeure toujours la priorité. Cependant, cette priorité ne se fait pas aux dépens de l'une ou l'autre partie, car chacun réalise qu'il ne peut exister sans l'autre.»⁽¹¹⁾

Ce «mariage de nécessité» initial s'est transformé lentement en une formule originale de participation des travailleurs à la gestion. TEMBEC représente aujourd'hui la première véritable expérience canadienne de «démocratie industrielle», formule assez fréquente en Europe en particulier dans les pays scandinaves.

La rentabilité financière de TEMBEC est maintenant assurée; en effet les bénéfices nets ont été en 1974 d'environ 9.4 millions de dollars et ceux de 1975, année particulièrement difficile dans le secteur des pâtes et papier, furent de près de 3 millions de dollars, ce qui démontre bien la rentabilité de l'usine. Les travailleurs bénéficient on le sait de ces bénéfices; ils se sont partagés en 1974 plus de 1 million de dollars, alors qu'en 1975 cette part des profits est tombée à \$320,000 à cause des conditions économiques difficiles.

De plus, d'usine vétuste et usée qu'elle était sous la CIP, l'usine de Kiparma sera dans quelques années l'une des plus modernes de l'industrie. TEMBEC a déjà complété la première étape (au coût de 17 millions de dollars) d'un plan de modernisation qui atteindra 70 millions de dollars et qui lui donnera un avantage net sur les autres usines en Amérique du Nord. Ceci permet donc aux travailleurs d'être assurés de leur gagne-pain pour plusieurs années à venir, ce qui était, on s'en rappelle, le plus grand désir des travailleurs.

Comme je l'ai mentionné précédemment, la formule de TEMBEC ainsi que les instruments, les moyens de participation ne se prêtent pas à une imitation pure et simple. Mais le succès de cette formule peut permettre sûrement une nouvelle vision de ce que peuvent être les relations patronales-syndicales.

TEMBEC ne serait-il pas un élément de solution aux problèmes de relations de travail soulevés dans le discours du Trône d'octobre 1976?

«On ne résoudra rien en limitant excessivement le droit de négocier»

ciation collective, il faudrait plutôt élaborer de meilleurs mécanismes de règlement, en les fondant sur la collaboration bien plus que sur l'antagonisme.»⁽¹²⁾

ANNEXE — I

Salaires horaires conventionnels et effectifs à la TEMBEC, d'août 1973 à décembre 1975

1. L'échelle complète des salaires horaires, qui allait, en août 1973, de \$3.40, comme taux de base, à \$5.39 pour la 31^e catégorie, était devenue en décembre 1975, à la suite des négociations permanentes, une échelle allant de \$4.735 comme salaire de base, à \$8.490 pour la 30^e catégorie. Ce qui représente un accroissement de 21.6 p. 100 au plancher et de 57.5 p. 100 au plafond.
2. L'accroissement du salaire d'une catégorie à la suivante, en août 1973, était de \$0.055 de la 1^{re} à la 9^e, de \$0.065 de la 9^e à la 19^e, et de \$0.075 de la 19^e à la 31^e. En décembre 1975, cet accroissement était devenu, successivement: de \$0.065 de la 1^{re} à la 8^e catégorie, de \$0.090 de la 8^e à la 16^e, de \$0.095 de la 16^e à la 19^e, et de \$0.12 de la 19^e à la 30^e.
3. Les salaires effectivement payés à certaines catégories de travailleurs indiquées ci-dessous étaient les suivants, tels que comparés entre août 1973 et décembre 1975:

Mécanicien en chef	\$4.90	\$6.975
Technicien	4.80	6.575
Premier mécanicien	4.75	6.525
Mécanicien A	4.65	6.425
Mécanicien B	4.11	5.615
Mécanicien C	3.91	5.355
Aide (A)	3.71	5.095
Aide (B)	—	4.855
Taux de base	3.40	4.735

(Tiré de : *La Gazette du travail*, décembre 1976)

4. Les salaires ont été réajustés successivement en avril et septembre 1974, puis en avril, mai et décembre 1975.

ANNEXE — II

Citations

- (1) Denis, Serge. «LE CAS DE LA KIPAWA PULP MILL DE TEMISCAMING», *Institut de Recherche Appliquée sur le Travail (Miméo)* p. 2, 1974
- (2) Brassard, Claire. «LES NOUVELLES FORMES D'INTERESSEMENT DANS L'ENTREPRISE: LE CAS DE DUPAN-SOGETOR, CABANO ET TEMBEC», *avril 1925 (Miméo)*, p. 15
- (3) Tiré de: «TEMBEC: UNE ENTREPRISE COMME LES AUTRES», *Bulletin Populaire*, 25 juillet 1974, p. 25
- (4) Québec-Press, 2 septembre 1973
- (5) Québec-Press, 17 mars 1974
- (6) (Montréal) *Gazette*, 21 décembre 1974
- (7) LE SYNDICAT INTERNATIONAL DES TRAVAILLEURS UNIS DU PAPIER A ETE REMPLACE EN 1974 PAR UN SYNDICAT NATIONAL: LE SYNDICAT CANADIEN DES TRAVAILLEURS DU PAPIER.
- (8) (11) *Extraits d'une allocution de R. A. Cauchy, gérant du personnel, à la «Quebec Pulp & Paper Safety Association», en avril 1976*
- (9) Parker, Luana. «TEMBEC TESTS WORKER CONTROL» (Montréal) *Gazette*, 21 mai 1976
- (10) *Entrevue avec M. Charlie Carpenter, président du syndicat local, 13 octobre 1976*
- (12) *Discours du Trône de la deuxième session de la trentième législature du Canada, 12 octobre 1976*

Publication de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal
Directeur de la Collection tiré-à-part : Michel Brossard

Membres du Comité des publications : Chantal Béique, Michel Brossard, Jean-
Pierre Daubigny, Gilles Guérin (responsable), Jean Ladouceur,
Viateur Larouche, Paul Leblanc, Lyne Renaud.

On peut recevoir gratuitement un exemplaire de chaque
tiré-à-part en s'inscrivant sur la liste d'abonnement à la
Collection. Il suffit d'écrire à l'adresse ci-dessous :

Service des publications
École de relations industrielles
3150 Jean-Brillant
Case postale 6128
Montréal H3C 3J7
Tél. : (514) 343-7312

Les exemplaires supplémentaires ou anciens se vendent \$1.00
l'unité dans la limite des disponibilités.

COLLECTION TIRÉ-À-PART

Numéros déjà parus

- | | | |
|----------------|------|---|
| Tiré-à-part 1 | 1975 | La philosophie du code du travail, par J.-R. Cardin. (épuisé) |
| Tiré-à-part 2 | 1975 | Perspectives nouvelles des relations industrielles, par E. Gosselin. (épuisé) |
| Tiré-à-part 3 | 1975 | Formes de politisation du syndicalisme au Québec, par L. Roback. (épuisé) |
| Tiré-à-part 4 | 1975 | Notes juridiques : accréditation et arbitrage, par C. D'Aoust et A. Rousseau. (épuisé) |
| Tiré-à-part 5 | 1975 | Satisfaction à l'égard de la tâche et de la carrière, par J.-M. Rainville. (épuisé) |
| Tiré-à-part 6 | 1975 | Satisfaction au travail : théorie et mesure, par V. Larouche, F. Delorme et A. Lévesque. (épuisé) |
| Tiré-à-part 7 | 1975 | Les relations du travail dans la fonction publique, par G. Hébert. (épuisé) |
| Tiré-à-part 8 | 1975 | Planification de main-d'œuvre dans l'entreprise, par G. Guérin. (épuisé) |
| Tiré-à-part 9 | 1975 | Les syndicats : devoir de représentation et personnalité juridique, par A. Rousseau. (épuisé) |
| Tiré-à-part 10 | 1975 | Panorama du syndicalisme québécois, par L.-M. Tremblay. (épuisé) |
| Tiré-à-part 11 | 1976 | Offre de travail et motivation des gens à faible revenu, par V. Larouche et B. Belzile. |
| Tiré-à-part 12 | 1976 | L'impact de l'inflation sur la négociation collective, par G. Hébert |
| Tiré-à-part 13 | 1976 | Choix des méthodes dans la recherche d'emploi, par C. Rondeau et G. Guérin. |
| Tiré-à-part 14 | 1976 | Le degré de preuve requis devant l'arbitre de griefs, par C. D'Aoust, F. Delorme et A. Rousseau. |
| Tiré-à-part 15 | 1976 | Accidents du travail : responsabilités des cadres, par G. Hébert. |
| Tiré-à-part 16 | 1977 | Inventaire de satisfaction au travail : validation, par V. Larouche. |
| Tiré-à-part 17 | 1977 | Planification des effectifs étudiants dans le système universitaire, par G. Guérin. |
| Tiré-à-part 18 | 1977 | Le droit du gréviste à son emploi, par A. Rousseau et C. D'Aoust. |
| Tiré-à-part 19 | 1977 | Les relations du travail dans l'industrie de la construction au Québec. |
| Tiré-à-part 20 | 1977 | Tembec : un exemple québécois de participation ouvrière. |
| Tiré-à-part 21 | 1977 | Les relations du travail chez les enseignants. |