

Cahiers du CRISES

Collection *Études théoriques*

no ET9604

Participation et partenariat à Cascades-Jonquière: impasse temporaire ou impossible projet?.

par:

Paul-André LAPOINTE
Département des relations industrielles
Université Laval

Avril 1996

RESUME

Cette étude se propose d'analyser les transformations actuellement à l'oeuvre dans le monde du travail, du syndicalisme et des entreprises. Elle se penche plus particulièrement sur l'organisation et les relations de travail afin d'analyser les formes nouvelles de participation et de partenariat.

Sur la base d'une recherche empirique et qualitative, le travail à la cartonnerie Jonquière de Cascades est étudié dans ses principales dimensions et dans son évolution récente. Bien que l'efficacité et la qualité de la production se soient considérablement accrues, la participation et le partenariat sont encore à l'état de projet et leur contenu divise grandement les acteurs sociaux concernés.

REMERCIEMENTS

Nous voulons remercier tous les intervenants, représentants de la direction, représentants syndicaux et salariés, qui ont accepté de collaborer à notre recherche, soit en se prêtant à des entrevues, en répondant sincèrement à toutes nos questions, même les plus compliquées, et en mettant à notre disposition de multiples sources d'information. Nous remercions tout spécialement les représentants de la direction qui nous ont permis de faire une observation directe sur les lieux de travail. Nous voulons enfin rendre hommage à la mémoire de Madame Suzanne Bourgoing, qui n'a pas ménagé ses efforts pour rendre possible cette recherche.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS.....	ii
INTRODUCTION	1
A. MÉTHODE ET TERRAIN	2
1. Méthode de recherche	2
2. Présentation de l'entreprise, de l'usine et des acteurs	4
B. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE RECHERCHE	5
1. Historique.....	5
2. Le bilan des résultats obtenus.....	15
3. La réorganisation du travail.....	16
3.1. Flexibilité et polyvalence horizontales.....	16
3.2. Coordination du travail et hiérarchie.....	21
3.3. Qualification du travail et programme d'assurance-qualité.....	24
3.4. Le travail d'équipe.....	26
3.5. L'implication au travail.....	27
3.6. La participation à la réorganisation.....	29
3.7. L'introduction du programme ISO 9002.....	31
4. Le comité d'entreprise.....	32
5. Le statut et le rôle du syndicat	39
6. Le poids des facteurs externes	44
7. Choc entre deux cultures ou conflit sur le partage des pouvoirs?.....	46
C. ANALYSES ET CONCLUSIONS	50
BIBLIOGRAPHIE	57
SOURCES PREMIÈRES	58
ANNEXE I Protocole de recherche	59
ANNEXE II Grille d'entrevues pour les salariés et les représentants syndicaux	62
ANNEXE III Observation directe en milieu de travail.....	64
ANNEXE IV Tableaux	66

INTRODUCTION

Depuis plus d'une décennie, les usines de pâtes et papiers connaissent de profondes transformations en vue de s'adapter aux changements survenus au niveau des marchés, des technologies et des normes environnementales. Les usines se distinguent, les unes des autres, par les réponses apportées au chapitre de la réorganisation du travail et des relations de travail. Dans le cadre d'une recherche subventionnée par le CRSH et le FCAR, nous nous proposons d'étudier ces transformations (voir annexe I, pour le protocole de recherche). Pour ce faire, nous procédons à l'étude de quelques usines typiques du secteur des pâtes et papiers. Nous avons choisi la cartonnerie Jonquière parce qu'elle est la propriété de Cascades depuis 1983, que ses ouvriers sont syndiqués à la CSN et qu'elle a connu de nombreux changements ces dernières années.

Dans le cadre des changements en cours depuis une douzaine d'années à la cartonnerie Jonquière, nous voulons principalement étudier l'organisation et les relations de travail afin d'évaluer si de nouvelles formes de participation des salariés et de leur syndicat ainsi qu'un nouveau partenariat entre la direction et le syndicat ont été introduits. Il s'agira d'analyser ces phénomènes en se penchant sur leurs conditions d'émergence, leur contenu et les facteurs qui ont favorisé leur succès ou leur échec.

La cartonnerie Jonquière représente un cas particulier de modernisation. Il s'agit d'une usine syndiquée en difficultés financières, acquise par Cascades qui a dû procéder à un redressement afin d'en assurer la survie. Comment a-t-on alors procédé? Quels sont les résultats obtenus et les sacrifices exigés? L'organisation du travail et les relations de travail ont-elles été renouvelées? À l'heure où la flexibilité, la responsabilisation, la mobilisation et la reconnaissance des ressources humaines, le travail d'équipe, la qualité totale et les programmes ISO sont omniprésents dans la littérature et sur le terrain de la réorganisation du travail, qu'en est-il à la cartonnerie Jonquière? A-t-on mis en place de nouvelles formes de participation des salariés? À une époque où les gestionnaires recherchent l'implication maximale et l'engagement total de leurs salariés, de quelle nature est l'implication au travail des salariés à la cartonnerie? Pendant que les relations patronales/syndicales au Québec et ailleurs en Amérique du Nord évoluent de manière significative vers une plus grande concertation, la direction et le syndicat à la cartonnerie se concertent-ils dans le cadre d'un nouveau partenariat? Parmi les facteurs susceptibles d'expliquer la situation actuelle à la cartonnerie, quel est le rôle de deux facteurs souvent retenus dans les études sur les changements en cours, soit les facteurs externes et la culture organisationnelle? Sur ce dernier point, le cas de la cartonnerie se révèle des plus intéressants puisqu'on y observe la rencontre entre deux cultures fort différentes.

Fruit d'une enquête de terrain, cette recherche se veut un regard indépendant sur un objet complexe, le travail et ses transformations. Cette complexité réside en partie dans le fait que le travail est marqué par des divergences d'intérêts et d'approches non seulement entre les acteurs sociaux concernés qui le font, mais aussi entre les chercheurs qui l'étudient. La validité des résultats et des analyses présentés repose sur la valeur de la méthodologie et des sources utilisées ainsi que sur la pertinence des faits et des phénomènes retenus et des relations établies entre ceux-ci. Il est également possible de jeter plusieurs regards sur un même objet. Le nôtre cherche à éclairer l'évolution du travail, sous l'angle des rapports sociaux en mettant en relief, d'une part, les divergences d'intérêts et de stratégies inhérentes et, d'autre part, les inévitables compromis et modes de coopération, plus ou moins favorables aux divers acteurs, qui se mettent en place pour assurer le fonctionnement et la survie de l'usine.

En présentant notre rapport aux intervenants qui ont directement contribué à la recherche et qui vivent les situations concrètes sur le terrain, nous sommes conscient de quitter le confort universitaire et de nous soumettre à la critique des principaux intéressés. Bien loin de prendre position pour l'une ou l'autre partie, ce rapport se propose principalement deux objectifs: d'une part, il veut mesurer l'évolution du travail à l'égard de diverses dimensions retenues et selon divers indicateurs définis au moment opportun, dans le cours du texte; d'autre part, il veut aussi donner la parole à ceux qui vivent les situations concrètes et comprendre le sens qu'ils donnent à leur vécu. Les faits, les phénomènes, les stratégies et les comportements sont présentés en référence à ces deux objectifs.

Notre rapport de recherche se divise en trois grandes parties. Après avoir, dans une première partie, exposé la méthode de recherche et brièvement introduit le terrain, les résultats de recherche seront présentés dans une deuxième partie qui constitue l'essentiel de ce rapport. L'histoire récente sera alors reconstituée avant de dresser le bilan des résultats obtenus à l'aide de quelques indicateurs quantitatifs concernant la production et l'emploi. Les autres sections de cette deuxième partie porteront sur différentes dimensions du travail à la cartonnerie Jonquière, soit l'organisation du travail, le comité d'entreprise, le rôle du syndicat, le poids des facteurs externes et la culture.

Dans une dernière partie, seront formulées les principales analyses et conclusions.

A. MÉTHODE ET TERRAIN.

1. Méthode de recherche.

Pour recueillir les données, nous nous sommes appuyé sur les sources d'informations suivantes: des entrevues avec divers représentants de la direction et du syndicat et avec des salariés, une observation directe et des sources documentaires multiples (statistiques diverses, procès ver-

baux de réunions de comité, conventions collectives, lettres d'entente, etc.). Le croisement de ces différentes sources permet d'établir plus justement les faits et les événements.

L'enquête s'est déroulée sur trois ans, entre 1992 et 1995. Les étapes de la recherche sont les suivantes:

décembre 1992, première série d'entrevues avec des représentants syndicaux;
printemps 1993, deuxième série d'entrevues avec les mêmes représentants syndicaux, pour valider l'historique des événements et une première série d'hypothèses; première rencontre avec la direction, en vue de lui présenter la recherche, et première visite d'usine;
printemps 1993, un protocole de recherche est accepté par la direction (voir annexe 1); ce qui permettra de mener des entrevues avec des représentants de la direction, de recevoir une série d'informations statistiques et documentaires et de pouvoir faire une observation directe;
automne 1993, première série d'entrevues avec des représentants de la direction;
printemps 1994, observation directe de 48 heures en usine, réparties sur quatre jours consécutifs;
automne 1995, deuxième série d'entrevues avec la direction (nouveau directeur d'usine et nouvelle directrice des ressources humaines); troisième série d'entrevues avec des représentants syndicaux (nouveau président du syndicat) et entrevue avec des travailleurs.

Nous avons mené des entrevues en profondeur, d'une durée moyenne de 60 à 90 minutes, avec dix-neuf intervenants, ainsi répartis: neuf représentants de la direction, quatre représentants syndicaux et six salariés identifiés comme informateurs-clés, soit des salariés repérés au cours de l'observation directe ou ayant joué un rôle important dans le passé, suite au fait qu'ils aient déjà occupé des fonctions syndicales importantes.

Les entrevues étaient de type semi-directif et incitaient les personnes interviewées à donner leur interprétation des événements et des phénomènes et à commenter les interprétations et les points de vue des autres intervenants. En se poursuivant sur une longue période, il était possible de suivre l'évolution des phénomènes et de prendre une certaine mesure de leur durabilité. Parmi les salariés, nous avons choisi des informateurs-clés, soit des personnes capables d'exprimer des points de vue et de parler au nom des autres. Suite à l'observation en usine, nous avons élaboré une liste que nous avons vérifiée avec les représentants syndicaux pour en assurer la validité. Nous avons rencontré les salariés dans les locaux du syndicat, sauf pour un travailleur que nous avons rencontré à l'usine pendant son quart de travail, avec la permission de la direction (voir annexe II, la grille d'entrevue utilisée avec les travailleurs). Grâce à l'observation directe, nous avons rencontré un très grand nombre de travailleurs, soit plus d'une trentaine, et nous avons discuté avec eux en toute liberté. Les points de vue exprimés alors se sont trouvés validés par les informateurs-clés. L'observation directe (voir le document à l'annexe III) nous a également permis d'observer le travail tel qu'il se faisait et les relations que les personnes au travail établissaient entre elles. D'une manière générale, pour la collecte des données, nous nous sommes appuyé sur une grille de collecte très détaillée et couvrant toutes les dimensions d'un milieu de travail (Lapointe, 1993).

Mentionnons enfin que la presque totalité des entrevues, hormis les entretiens effectués lors de l'observation directe, où nous avons convenu de ne pas enregistrer pour respecter la spontanéité des propos exprimés, ont été enregistrées avec la permission des intervenants et retranscrites.

2. Présentation de l'entreprise, de l'usine et des acteurs

Née en 1964 avec l'acquisition d'un vieux moulin de papier dans le petit village de Kingsey Falls, Cascades a depuis connu une expansion fulgurante pour se hisser aujourd'hui au deuxième rang des compagnies de pâtes et papiers au Québec¹. Pendant qu'on a assisté au cours des dernières années au démantèlement des grandes compagnies de pâtes et papiers, notamment PFCP et Domtar, Cascades a poursuivi son expansion en acquérant de nombreux actifs dans le secteur. Au total, en 1995, Cascades employait plus de 8000 personnes et exploitait 75 usines, dont 4762 personnes au Québec, travaillant dans 45 usines (voir le tableau I, page 67, annexe IV). Depuis 1991, elle a accru ses effectifs de près de 80% en faisant l'acquisition de trois compagnies, soit Paperboard Industries Corporation, (9 usines canadiennes embauchant 1195 personnes, dont 122 travaillent dans une usine au Québec), Papiers Rolland (2 usines au Québec et 925 employés) et Papiers Perkins (3 usines au Québec et 745 personnes)². L'emploi dans les usines Cascades au Québec s'est alors accru de 2088 personnes, passant de 2674 en 1991 à 4762 en 1995.

Des années soixante aux années quatre-vingt-dix, Cascades est passée d'une petite entreprise familiale, sous contrôle privé, confinée dans un petit village du Québec, à une compagnie multinationale, devenue société publique et implantée dans le reste du Canada, aux États-Unis et en Europe. Cascades est un important producteur de produits d'emballage, de cartons, de papiers fins et de papiers tissus, c'est-à-dire des produits se caractérisant tous par une haute teneur en fibres recyclées. Elle est le plus important producteur de carton plat recyclé au Canada et le sixième en importance en Amérique du Nord. Entre 1991 et 1992, son chiffre d'affaires a triplé, passant de 800 000 \$ à 2,3 millions \$ (Valeurs mobilières Desjardins, 1995).

1 Mesuré sur la base de l'emploi total en 1995, le classement des dix principales compagnies de pâtes et papiers au Québec est le suivant: Stone, 3590; Cascades, 3061 (en ne comptant que les usines directement à l'industrie des pâtes et papiers, soit 19 usines); Abitibi-Price, 2519; Donohue, 2122; Kruger, 1600; Domtar, 1583; Tembec, 1271; Scott, 1112; Daishowa, 1100 et Cartons St-Laurent, 840. (Lapointe et Caron, 1994; données mises à jour par Maryse Lachance)

2 En 1991, Cascades a fermé son usine de pâtes à Port-Cartier (perte de 178 emplois) et le secteur Kraft à l'usine Jonquière (perte de 143 emplois). Cascades Inc, Rapport annuel 1990. 24 et Rapport annuel 1991. 30.

La cartonnerie Jonquière, possède une machine à carton à la fine pointe de la technologie, d'une capacité actuelle de 400 tonnes par jour. Elle produit un carton plat couché de haute qualité qui sert à la fabrication de boîtes pour les produits alimentaires, les cosmétiques et les produits hygiéniques ainsi qu'à l'emballage des produits de la restauration rapide. Son marché se situe principalement aux États-Unis où elle écoule 70% de sa production. Elle emploie au total un peu plus de 200 personnes. Les employés de bureau et les ouvriers d'usine sont syndiqués, les uns à la FTQ et les autres à la CSN. Depuis son acquisition par Cascades l'usine a vécu de multiples événements et connu de profondes transformations.

B. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

1. Historique

Mise en opération en 1962, la cartonnerie Jonquière était alors la propriété de la compagnie Priée. Spécialisée dans la production de carton et de pâtes Kraft et mécanique, elle était conçue comme une extension de la papeterie de Kénogami, une usine située à proximité et également propriété de la compagnie Priée, qu'elle alimenterait en pâte Kraft et dont elle réutiliserait les rebuts de papier pour la fabrication de pâte. Elle possédait à l'origine une capacité quotidienne de production de 150 tonnes de carton, de 250 tonnes de pâtes Kraft et de 50 tonnes de pâte mécanique. Elle employait à cette époque environ 400 personnes. En 1974, elle devint la propriété d'Abitibi-Price, lorsque les installations de Priée furent absorbées par Abitibi pour devenir la compagnie Abitibi-Price. Les données relatives à la capacité de production et à l'emploi demeurèrent à peu près inchangées jusqu'en 1983, année où Abitibi-Price décida de mettre en vente la cartonnerie Jonquière, invoquant le fait qu'elle n'avait jamais été rentable.

Placé devant cette situation, le syndicat³ entreprit une étude auprès de ses membres pour enquêter sur les coûts de production et pour trouver des solutions pour les réduire. Il en concluait notamment que le nombre de cadres était proportionnellement trop élevé par rapport au nombre de travailleurs; il y avait en fait un cadre pour cinq travailleurs, n proposait de revoir l'organisation du travail en diminuant le nombre de cadres et en accordant plus d'autonomie et de responsabilité aux travailleurs. Face au peu d'empressement à se manifester de la part des éventuels acheteurs, le syndicat s'associa avec un autre partenaire régional pour présenter une offre d'achat. Mais celle-ci a été refusée par Abitibi-Price au profit de Cascades, dont l'offre d'achat fut acceptée.

³ Dans le reste du texte, il ne sera question que du syndicat des ouvriers d'usine affiliés à la CSN et qui constituent les principaux effectifs parmi le personnel. Nous ne traiterons donc pas des employés de bureau affiliés à la FTQ, dont l'influence est mineure dans l'évolution de la situation, étant donné leur importance numérique et stratégique plutôt faible.

Toutefois, avant de finaliser l'entente, les frères Lemaire posèrent comme condition préalable la renégociation du contrat de travail qui liait Abitibi-Price à ses travailleurs syndiqués et qui, d'une durée de deux ans, venait à échéance en mai 1984. Ce fut l'occasion d'établir les premiers contacts entre les dirigeants syndicaux de la cartonnerie et les frères Lemaire. Avant même le début des négociations, l'exécutif syndical s'était rendu rencontrer les frères Lemaire à Kingsey Falls. Voici le témoignage de celui qui était alors président du syndicat:

[Lors de notre] première rencontre avec Cascades, ils nous avaient aussi spécifié qu'ils n'étaient pas habitués aux syndicats... mais que cela ne les empêchait pas d'acheter l'usine... et qu'ils ne prévoyaient pas de modifications à la convention collective et qu'en cas contraire Us nous tiendraient au courant des développements. Au début, ils étaient francophones, québécois... nous autres on était habitué à des grosses compagnies anglaises, américaines... où toi tu es un numéro et eux autres les boss...on trouvait qu'ils étaient avant-gardistes...dans leur façon de procéder.. C'était pas les grosses structures formelles auxquelles on était habitué... les rencontres formelles où toi tu es d'un bord et eux autres de l'autre. On a également visité les usines à Kingsey Falls et on a parlé avec les travailleurs: on a vu l'atmosphère dans les usines. Ça ressemblait pas pantoute à ce qu'on vivait à Jonquière.. C'est pas la même mentalité pantoute... On était stupéfait, étonné... [mais] pas étonné au point de dire que c'est les meilleurs... c'est très bon, c'est extraordinaire, pas à ce point-là. Parce qu'on avait quand même certaines réticences... C'est beau de dire qu'on travaille ensemble pis y reste quand même qu'il y a un patron et pis des employés. On n'était pas habitué à ça. Parce qu'à Kingsey Falls, les employés... On a vu des épouses d'employés qui allaient visiter leur mari sur les lieux de travail. Ils étaient assis tous les deux et pis ils jasaient... On n'en revenait pas. On se regardait, moi pis mes compagnons. On ne comprenait, on ne comprenait pas ça... C'est une mentalité qui était complètement différente., qui nous faisait quand même peur aussi, parce que c'est beau de marcher main dans la main mais ça veut pas dire qu'on a toutes les informations aussi là. Il faut faire attention. Il y a eu des négociations. C'est là qu'on a vu la réalité au niveau des frères Lemaire. C'est qu'ils demandaient beaucoup de concessions: des baisses de salaire de 10%, des droits de gérance énorme, plus de fonds de pension, plus d'assurance-groupe...

Au niveau des droits de gérance... Eux autres à Kingsey Falls, ils n'ont pas de syndicat pis donc eux autres s'ils pensent que c'est bon pour la Cie ... donc les employés doivent considérer que c'est bon., c'est dans ce sens-là. Si il y a des clauses dans la convention collective qui en cours de route ne faisaient pas leur affaire, ils voulaient pouvoir en discuter et changer ça avec un simple préavis. (Entrevue avec celui qui fut président du syndicat de 1983 à 1985, Jonquière, le 12 décembre 1995);

Après des négociations ardues et longues qui se sont déroulées pendant tout l'automne, un accord est finalement conclu en décembre 1983. Selon les termes de cette entente, les salaires ont été gelés pour la première année du contrat, d'une durée de trois ans et qui prit effet à compter de mai 1984. Pour les deux autres années, les augmentations salariales étaient respectivement de 2 et 4% (voir le tableau II, page 68, annexe IV). Des changements majeurs ont été apportés aux bénéfices marginaux. Cascades se retira du fonds de pension. Les employés ont retrouvé la part

qu'ils avaient placée jusque-là, mais ils ont perdu la part de leur ex-employeur et Cascades refusa de l'assumer. Avec le recouvrement de leur contribution, ils mirent sur pied un RÉER collectif, administré par le syndicat et auquel l'employeur s'engagea à verser une fois par année l'équivalent de 2% de la masse salariale. Il fut également mis un terme au régime collectif d'assurances financé par l'employeur. Le syndicat se retrouva ainsi dans l'obligation de mettre sur pied son propre régime collectif d'assurances et l'employeur accepta d'y contribuer avec un certain montant mensuel, variant entre 95 et 115\$ par employé. Un régime de partage des profits fut enfin instauré en vertu duquel les travailleurs reçoivent un certain montant forfaitaire relié à la taille des profits bruts de l'usine. A cette occasion, la formule de partage fut précisément définie dans la convention collective⁴.

Aux termes de la renégociation de la convention collective, Cascades se porta acquéreur de la cartonnerie Jonquière le premier janvier 1984. Dans les années qui suivirent l'acquisition de l'usine, Cascades ne procéda pas à de grands changements, si ce n'est l'abolition de certaines distinctions hiérarchiques, comme la couleur des chapeaux de travail. L'usine continua à fonctionner comme avant.

À l'intérieur de l'usine, la première année, il n'y avait pas grand-chose de changé. La gérance était restée la même. Ils avaient seulement changé des choses qu'on pourrait considérer banales aujourd'hui. Par exemple, il n'y avait plus de casques blancs. Tout le monde portait un casque de la même couleur. Mais, la vie a repris quand même son cours normal. (Entrevue avec celui qui fut président du syndicat de 1983 à 1985, Jonquière, le 12 décembre 1995)

Les premières années, il se vécut même une certaine "lune de miel" entre les salariés et les frères Lemaire. L'opération de la cartonnerie dégagait alors d'importants profits, grâce à la pâte Kraft, dont le prix atteignait des sommets (voir le tableau III, page 69, annexe IV). Au cours des bonnes années, les employés ont reçu en vertu du partage des profits, des montants annuels s'élevant jusqu'à 1200 et même 1500\$ (entrevue avec un représentant syndical, 2-11-95).

Les négociations collectives pour le renouvellement de la convention en 1987 se déroulèrent rondement et rapidement. Elles ne durèrent que neuf séances (Cuggia, 1990, 173). Selon les représentants syndicaux, les travailleurs de la cartonnerie Jonquière ont alors obtenu la meilleure convention dans le secteur du papier (entrevue, 17-12-92), comme en témoignent d'ailleurs les augmentations salariales alors négociées (voir le tableau II, page 68, annexe IV). Quant aux

⁴ Depuis 1993, cette formule n'est plus définie dans la convention collective. C'est la formule Cascades qui s'appliquent: soit 3% des profits bruts de l'usine, partagés entre les cadres supérieurs, 3% entre les autres cadres et 4% entre les salariés (employés de bureau et travailleurs d'usine). (Convention collective, 1990-93 et 1993-96 et entrevue avec un représentant syndical, le 13-11-95)

négociations de 1990, elles ont été conclues en respectant les grands paramètres du secteur, notamment au chapitre des augmentations salariales et de l'introduction de la flexibilité, qui fut à Jonquière l'objet d'une entente spéciale sur la réorganisation du travail, dont il sera question dans la prochaine partie (voir tableau II, page 68, annexe IV). Les syndiqués obtinrent également d'autres améliorations:

- rehaussement des primes de nuit;
- ajout d'un congé mobile supplémentaire, dont le nombre annuel passe de 5 à 6;
- possibilité d'un congé sans solde pour formation reliée au travail avec cumul de l'ancienneté, pour une période de trois mois;
- améliorations du régime de vacances;
- un droit de regard pour le syndicat concernant l'octroi de sous-contrats; formation lors de changements technologiques, priorité aux employés affectés; régime de préretraite pour les employés âgés de 58 ans et plus.

En 1988 et 1989, la direction investit 50 millions \$ dans la modernisation de la machine à carton; le bout humide de la machine est complètement rénové avec une technologie à la fine pointe. La capacité de production est doublée, passant à 300 tonnes par jour et un nouveau produit est fabriqué, soit un carton, trois couches, destiné au marché des contenants pour la restauration rapide et à celui des boîtes d'emballage pour les produits alimentaires. L'avenir s'annonçait alors comme très prometteur pour la cartonnerie et les relations patronales/syndicales se faisaient sans problème et les griefs étaient plutôt rares. Avant l'arrivée de Cascades, il y avait jusqu'à 150 griefs par année, dont une vingtaine se rendaient à l'arbitrage. Depuis, il n'y a qu'une douzaine de griefs par année et seulement un ou deux se rendent à l'arbitrage (entrevue avec deux représentants syndicaux, les 17-12-92 et 01-03-93). Selon les témoignages recueillis, le syndicat connaissait même une certaine désaffection de la part de ses membres.

L'année 1991 marqua un tournant majeur dans l'histoire de la cartonnerie et dans les relations entre la direction, les salariés et leur syndicat. Elle coïncida avec le retournement de la conjoncture: le prix de la pâte atteignit son point le plus bas, tout en transformant en pertes les profits des années précédentes. Après avoir connu une augmentation de plus de 80% entre 1985 et 1989, passant de 548 à 994\$ la tonne, le prix amorça une chute graduelle dans les années suivantes: il était à 682\$ la tonne en 1991 et il descendra jusqu'à 577\$ la tonne deux ans plus tard. En 1991, déduction faite des coûts de transport, le prix net de vente était alors légèrement inférieur aux coûts de production. (Bisson, Bouchard, Parrot et Tremblay, 1995, Étude de faisabilité Redémarrage du Kraft). La production de pâte Kraft, qui compensait pour les pertes encourues à la machine à carton, depuis 1988, entraînait des pertes qui s'ajoutaient à celles engendrées par la production de carton. En 1991, les pertes se sont chiffrées à tout près de 6 millions \$, sur un chiffre d'affaires de 82,5 millions \$ (voir tableau in, page 69, annexe IV). Malgré les investissements considérables,

la machine ne faisait toujours pas de profits, mais accusait plutôt des pertes énormes, plus de 10 millions \$ en 1990 et près de 5 millions \$ en 1991.

Face à cette situation plutôt critique, la direction réagit de manière vigoureuse. En octobre, les frères Lemaire annoncèrent la fermeture du secteur de la pâte Kraft. Non seulement les prix étaient-ils trop bas, mais il aurait fallu investir environ une quinzaine de millions de dollars pour répondre aux nouvelles exigences environnementales dont l'entrée en vigueur étaient prévue pour bientôt (Bourse de Montréal, Prospectus de Cascades Paperboard International, décembre 1992, 31). À cette occasion, la direction réunit tous les travailleurs syndiqués. C'est alors que Bernard Lemaire critiqua sévèrement le comportement des travailleurs tout en leur faisant porter une lourde responsabilité dans les difficultés que connaissait l'usine.

J'ai fait mon deuil de Cascades-Jonquière, leur a-t-il dit. Vous ne méritez pas beaucoup de notre part. Vous avez une machine à carton ultramoderne capable de produire 300 tonnes par jour et vous n'en faites pas 200. Il y a 10% de pourris qui mènent ici. À vous de ne pas les écouter et de collaborer avec nous. L'avenir est entre vos mains. (Bernard Lemaire, cité dans L'Actualité, 1er mars 1992, 47, qui a alors repris ses propos)⁵

Nous sommes en mesure d'affirmer aujourd'hui que ces propos n'étaient pas vraiment fondés. En effet, les investissements considérables des années précédentes avaient porté la capacité de production de la machine à 300 tonnes par jour, mais seulement au bout humide. Le reste de la machine, c'est-à-dire les séchoirs, la section du couchage et la bobineuse, n'avait pas été modifiée et représentait autant d'obstacles ou de "goulots d'étranglement" (selon l'expression utilisée dans le procès-verbal de la réunion du comité d'entreprise du 14-07-92, page 1) qui ralentissaient la vitesse de la machine et l'empêchaient de produire à sa pleine capacité. En rappelant, à la fin de l'année 1992, l'objectif de production de 300 tonnes par jour, le directeur a mis ainsi en relief cette situation:

Il faut absolument augmenter notre production de "prime" à 300 tonnes/jour (...) et ce, le plus vite possible. Des investissements seront nécessaires aux endroits où on a des impossibilités techniques à produire 300 tonnes (ex: bout sec de la machine, sécherie, bobineuse). (Propos du directeur de l'usine, tels que rapportés dans le procès verbal de la réunion du comité d'entreprise du 10 novembre 1992)

Les investissements qui ont été faits dans les années subséquentes ont éliminé ces goulots d'étranglement et il fut alors possible d'atteindre le cap de 300 tonnes par jour et même de le dépasser.

5 Bernard Lemaire a repris des propos semblables lors des pourparlers d'achat de l'usine Trois-Rivières de PFCP. Il alors déclaré qu'il ne voulait pas respecter la liste d'ancienneté pour une éventuelle embauche de travailleurs, parce qu'il ne voulait pas réengager "les pourris et les dangereux" et il a poursuivi en disant qu'il ne voulait pas "revivre les mêmes difficultés qu'à [ses] usines de Jonquière et d'East Angus" (La Presse, 13 avril 1992, C3).

L'annonce de la fermeture imminente du secteur Kraft de l'usine fut l'élément déclencheur qui amena les acteurs sociaux de l'entreprise à définir différentes stratégies et à concevoir différentes alternatives pour assurer l'avenir de l'usine. Dès l'annonce de la fermeture, l'exécutif syndical et quelques travailleurs ont formé un comité de relance en vue d'effectuer une enquête auprès des travailleurs, de trouver des moyens pour réduire les coûts de production et d'assurer ainsi la survie du secteur Kraft. Sur la base de cette enquête, ils proposèrent un plan de relance qui comportait l'abolition de 41,5 postes de travail, ainsi répartis:

27,5 postes parmi les travailleurs d'usine sur un total de 85,5 postes, soit une réduction de 32%; 12 des 24 postes de cadres, impliquant un allègement considérable de la structure hiérarchique par l'élimination de la plupart des cadres de premier niveau et des postes d'assistant-surintendant, et enfin deux postes parmi le personnel de bureau.

Grâce à ces coupures de postes, la masse salariale se trouvait ainsi amputée de 2,5 millions \$. Ce plan contenait en outre une trentaine de propositions en vue d'améliorer les techniques de production et les méthodes de travail. Conjugué à la réduction de la masse salariale, l'ensemble de ces mesures auraient réduit les coûts unitaires de production de 10%. Dans le cadre de leur plan de relance, les salariés proposaient de nouvelles formes d'organisation du travail, sur la base d'équipes multidisciplinaires, réunissant ouvriers de production et travailleurs de métier, et la mise sur pied de "comités d'entreprise", composés de cadres et d'employés qui

"seraient appelés à former des groupes de cogestion par département pour planifier le mois à venir et corriger le tir en cours de route si on ne respecte pas les budgets ou les objectifs. On pourrait y régler des problèmes de production, fixer des objectifs à court terme et corriger des procédures ou politiques de travail. Un super groupe pourrait coordonner l'action de ceux-ci et établir des plans d'action à plus long terme." {(Sans mention d'auteur), Cascades Jonquière Inc. État de la situation et plan de redressement, sans date (novembre 1991)}⁶

Dans ce plan de redressement, les travailleurs offraient également leur contribution financière à la relance du Kraft, sous la forme d'une SPEQ ou d'une coopérative de travailleurs-actionnaires. Bien qu'accueilli avec intérêt et considéré comme tout à fait crédible par les frères Lemaire, ce plan fut écarté et la direction maintint néanmoins sa décision de fermer le secteur Kraft à la fin de novembre 1991. Cette fermeture entraîna la suppression de 135 postes de travail, dont

⁶ Le premier paragraphe du document permet clairement d'en identifier la source. Il se lit comme suit: "Le Syndicat des employés de Cascades Inc. et un comité de quelques travailleurs ont étudiés les raisons de l'annonce de la fermeture et différentes alternatives de relance de l'usine Cascades de Jonquière Inc. et plus particulièrement du secteur Kraft." Il nous a été remis par un représentant syndical. Les propos recueillis en entrevue en attestent également l'authenticité et son contenu.

127 parmi les travailleurs d'usine; c'était alors un peu plus de 40% des ouvriers qui étaient mis à pied.

Malgré tout, la situation de l'usine demeurait des plus critiques. La machine à carton enregistrait des pertes depuis cinq ans. Les clients étaient rares et insatisfaits de la qualité de la production. Le carnet de commandes était presque vide. Des investissements étaient par ailleurs encore nécessaires pour tirer pleinement profit des changements technologiques déjà réalisés. La direction s'est employée à redresser la situation. Elle mit sur pied un comité d'entreprise au début de janvier 1992, dans le but de recueillir les suggestions des salariés et de les informer adéquatement de la situation de l'usine. Au même moment, elle se lança dans un projet d'introduction du programme d'assurance qualité "ISO 9002". Elle partit à la conquête des clients et des marchés et elle continua d'investir dans l'amélioration de la machine, afin d'en éliminer les "goulots d'étranglements". Enfin, elle se tourna du côté de la main-d'oeuvre pour exiger des concessions salariales et modifier l'organisation du travail.

La direction força une réouverture de contrat afin de renégocier les augmentations salariales déjà prévues et les horaires de travail et afin d'introduire une nouvelle réorganisation du travail. En mai 1992, sous la pression d'une menace de fermeture totale de l'usine, une entente intervint et accorda à la direction des gains importants:

- l'annulation de l'augmentation de 5%, prévue dans la convention signée en mai 1990;
- l'introduction d'un horaire de 12 heures en remplacement de l'horaire 4/2, cela se traduit par un accroissement des heures de travail par semaine, qui passent de 37 et tiers à 42 heures;
- l'élimination des contremaîtres de premier niveau à la production et une réduction importante des postes de travail dans les échelles de progression.

Ces concessions, notamment l'horaire de 12 heures, furent très difficiles à accepter pour les salariés. Ils avaient fait une grève de quatre mois vingt ans plus tôt, en 1973, pour obtenir l'horaire 4/2 et la réduction des heures de travail. Les pendules de l'histoire faisaient marche arrière. Cette concession était perçue comme un véritable recul, que les mises à pied massives, récemment effectuées, venaient davantage accentuer:

Us ont instauré le 12 heures. Ils nous ont remontés à 42 heures par semaine. On est parti de 37. Pendant qu'il y avait du monde qui ne travaillait pas. Moi, je trouve ça indécent. Mais, ils ont eu la bénédiction du Gouvernement et des syndicats. Personne n'a parlé." Pour le faire accepter, Bernard a menacé de fermer la machine. Moi j'ai toujours pensé qu'il ne la fermerait pas, car il avait investi 50 millions là-dedans et qu'il y avait des clients pour le carton. Mais, oui, il aurait pu fermer sur un coup de tête...

Il venait de mettre 150 gars dehors... si y ferme le reste... Il y avait toujours la menace. On avait une épée de Damoclès sur la tête. (Entrevue avec un travailleur, le 12-12-1995, page 38)

Nous autres on a été élevé dans un contexte où nos ancêtres se sont battus pour améliorer nos conditions de travail, parce que c'était important des conditions de travail. Pis aujourd'hui ce qu'on trouve de valeur, c'est que ces conditions de travail pour lesquels nos ancêtres se sont battus, on en train de les foutre par-dessus bord.. Ils se sont battus pour avoir des journées de huit heures, pis on est retourné à douze heures. Ils se sont battus pour avoir des semaines de travail moins longues, pis ils ont allongé les semaines de travail. Moi, quand je suis rentré à l'usine Jonquière, on faisait 44 heures par semaine. Ok. Pis, un moment donné, nos parents qui étaient là, pis les travailleurs se sont battus pour avoir une semaine de 40 heures. Moi, je suis rentré à la Cartonnerie de Jonquière, j'ai eu un poste régulier parce qu'ils sont partis de 44 heures, pis ils sont tombés à 40 heures par semaine. Pis, nous autres en 1973, quand on a fait une grève c'était pour avoir le 4-2. On a eu le 4-2, on est parti de 40, pis on est tombé à 37 heures et tiers. On a créé de l'emploi; on a amélioré nos conditions de travail... On travaillait 4 jours, on était en congé 2 jours, on était capable de vivre... Pis là, c'est le contraire. Cascades nous fait rétrograder. Ah, vous allez peut-être dire "Vous êtes libre".. Mais libre, quand tu négocies avec un couteau sur la gorge... c'est pu de la liberté.(Entrevue avec un travailleur, le 13-11-1995, page 55)

Ce ne fut qu'à une très faible majorité de 53% que les travailleurs ont accepté ces concessions et n'eut été de la participation des travailleurs de l'entretien, non concernés par l'horaire de 12 heures, celui-ci aurait été rejeté. (Entrevue avec des représentants syndicaux, les 17-12-92 et 1-03-93 et entrevue avec un salarié, 13-12-95, page 48).

Du côté de la direction, l'horaire de 12 heures était perçu comme un moyen incontournable pour améliorer la qualité de la production et la consistance de la production d'une commande à l'autre. Pour garder les clients, il fallait fabriquer un produit exactement semblable au sein de la même commande et d'une commande à l'autre. En éliminant un changement de quart de travail par jour et en réduisant ainsi les inévitables réajustements de la machine que font les opérateurs au début de leur quart de travail, l'horaire de 12 heures contribue à cet objectif. En outre, il permet de former des équipes de travail stables, étant donné que les travailleurs sont toujours avec les mêmes collègues, alors que, dans l'horaire 4/2, les travailleurs changeaient souvent de collègues de travail, compte tenu qu'il fallait 4,5 équipes, afin d'assurer la continuité de la production, compte tenu de la réduction des heures de travail. (Entrevues avec le directeur de l'usine, le 14-10-93, page 4 et le superviseur de la qualité, le 15-10-93, page 3.).

En décembre 1992, la cartonnerie est intégrée à Cascades Paperboard International, compagnie qui venait tout juste d'être formée, suite à l'achat de Paperboard Industries Corporation par Cascades. Cette intégration est vue d'un bon oeil par tous les intervenants. Non seulement, la cartonnerie pourra-t-elle bénéficier de meilleures facilités de vente pour ses produits dans les usines

de conversion de Paperboard, mais elle est libérée de sa dette à long terme, d'une valeur de près de 40 millions \$, que la nouvelle compagnie remboursera avec le produit de la vente d'actions. C'est du moins l'interprétation que l'on donna de cette transaction (voir les propos du directeur de l'usine tels que rapportés dans les procès verbaux des réunions du comité d'entreprise des 10-11-92, page 2 et 22-12-92, page 2). Ainsi libérée du lourd fardeau financier que représentait la dette occasionnée par la modernisation de la machine et dont elle était responsable du remboursement envers les institutions financières prêteuses, la cartonnerie augmentait considérablement son espérance de survie.

Avec le début de l'année suivante, les négociations pour le renouvellement de la convention collective qui venait à échéance à la fin du printemps pointèrent à l'horizon. La direction prit l'initiative rapidement en demandant dès le mois de janvier une réduction salariale de 10% ou l'acceptation de toutes autres mesures visant à réduire la masse salariale d'un pourcentage équivalent. Les salariés l'ont refusé dans une proportion de 90% (Entrevue avec des représentants syndicaux, le 2-03-93 et Le Quotidien, 25-01-93, page 3). Les négociations ont repris plus tard et la nouvelle convention fut signée en juillet 1993 pour une durée de trois ans. Au chapitre des salaires, l'entente est la suivante: gel des salaires pour l'année 1993 et renégociation des salaires l'année suivante. Aux termes de cette renégociation en mai 1994, les salariés ont obtenu une augmentation de 1,5% pour la première année et 2% pour l'année suivante. Dans la convention collective de 1993, les parties se sont entendues pour ajouter un préambule dans lequel elles conviennent d'une certaine forme de négociation continue et du maintien du comité d'entreprise, avec la présence d'un représentant syndical à chacune de ses réunions. Il n'est toutefois pas question de l'établissement d'un partenariat pour assurer la survie et le développement de la cartonnerie, ce qui était pourtant proposé par le syndicat. La clause sur les "droits de la direction" demeure par ailleurs intacte par rapport au texte de la convention précédente. La convention collective de 1993-1996 comporte en outre suite à une demande syndicale, une clause relative à l'information, en vertu de laquelle des rencontres régulières sont prévues pour permettre à la compagnie de communiquer au syndicat des informations de "nature comptable et factuelle" "sur les activités de l'entreprise" (Convention collective 1993-1996, préambule, article 17 et annexe IV A). Enfin, une annexe IV est ajoutée sur la polyvalence dans les métiers, dans le cadre de laquelle les ouvriers du groupe mécanique (mécanicien d'entretien, tuyauteur et soudeur) sont appelés, après une certaine période de formation, à effectuer des travaux ne requérant pas de qualifications trop poussées dans deux autres métiers que leur métier de base. Les métiers d'électricien et de technicien en instrumentation sont fusionnés. En échange, la direction s'engage à ne pas faire de mises à pied parmi les ouvriers de métiers, suite à la mise en oeuvre de la flexibilité.

Sur le plan de l'organisation du travail, la direction essuya au début de l'année 1993 un échec dans ses tentatives d'introduire des comités de résolution de problèmes. Reposant sur une participation volontaire, ces comités n'ont pas réussi à recruter des membres. Nous reviendrons plus loin sur les causes de cet échec. Malgré cela, la direction a poursuivi ses efforts au niveau de la qualité. En août 1993, la compagnie a reçu l'accréditation du QMI, pour ISO 9002. L'introduction du programme d'assurance-qualité a été réalisée en un temps record de 18 mois et a fait de Cascades Jonquière "la première usine de carton multicouche à obtenir l'accréditation ISO 9002", en Amérique du Nord (Le Cascadeur, novembre 1993, 6 et Le Quotidien, 18 août 1993, 4).

À l'automne 1994, le prix de la pâte Kraft poursuit la remontée qu'il avait amorcée un an plus tôt. Il dépassait déjà de beaucoup le seuil de rentabilité de l'entreprise. Devant cette situation le syndicat se mobilisa pour amener la direction à repartir le secteur Kraft de l'usine. Il forma un comité de relance avec un professeur en sciences administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi. Il remit à jour l'étude qu'il avait faite trois ans plus tôt et proposa à la direction un partenariat et une participation financière, selon diverses modalités à préciser lors d'éventuelles discussions. Au cours de différentes assemblées d'informations, ouvertes à tout le personnel de l'usine, et auxquelles la plupart des cadres assistèrent, il recueillit la signature de 200 employés, hormis les cadres qui refusèrent de signer, au bas d'une pétition appuyant le plan de relance soumis à la direction. De son côté, la direction entreprit ses propres études de faisabilité et explora diverses formules d'association avec des partenaires-clients et fournisseurs. Les études et les démarches se sont prolongées et sont encore en cours. Avec les délais qui s'étirent et malgré un accueil plutôt favorable de la part de Laurent Lemaire, le syndicat a l'impression d'avoir été écarté du dossier. Entre-temps, la période, à l'intérieur de laquelle les salariés mis à pied en novembre 1991 conservaient un droit de rappel a pris fin le 30 novembre 1995. La direction est libérée de ses engagements à l'égard du respect de l'ancienneté de ces salariés et de leur droit de retrouver leur emploi. Elle est tout à fait libre d'engager quiconque.

Ça veut dire que l'usine Cascades n'est plus obligée d'engager les gens qu'on a mis dehors voilà quatre ans. C'est important cette distinction-là. Tous ces gens-là étaient prêts à investir pour ravoir leur droit de rappel. Ils ne l'ont plus leur droit de rappel actuellement au moment où on se parle. Ça veut dire que Cascades va être libre de prendre n'importe qui. Ce que les Lemaire se sont engagés: c'est de prendre à l'intérieur de ces données les gens qu'y vont vouloir prendre là- y dedans. Ça voudra dire que les gars n'auront plus d'ancienneté en tant que tel. Je ne te dis pas que ça ne se négociera pas. L'impact des employés, je ne le sais pas. Je le trouverais faible à ce moment-ci. Je sens ben plus eux autres comme une affaire syndicale, où les gens ne voulaient pas perdre leur accréditation syndicale à Jonquière. Si on avait eu reparti le Kraft mettons le premier novembre, tous ces gens-là auraient été dans la ligne de progression, c'est ben clair. Pourquoi ils ne l'ont pas encore parti, je conclus moi que c'est une question de financement. (Entrevue avec deux cadres, le 11-12-95, page 31)

Difficultés de financement ou volonté d'éviter de devoir embaucher les ex-employés selon la liste d'ancienneté, toujours est-il que le Kraft n'est, à ce jour, toujours pas ouvert.

2. Le bilan actuel.

Au terme de douze années de gestion Cascades et d'un redressement entrepris à la fin de l'année 1991, les résultats sont à la fois éloquentes et décevants pour la cartonnerie Jonquière.

Au plan technologique, l'usine s'est vraiment modernisée. Elle possède maintenant l'une des machines à carton multicouche les plus modernes en Amérique du Nord. La machine à carton atteint des records de production de l'ordre de 400 tonnes par jour. La productivité s'est considérablement accrue: entre 1985 et 1995, elle est passée de 0,78 à 2,53 tonnes par jour par employé; depuis 1991, elle a doublé (voir le tableau IV, page 70, annexe IV). L'importance des changements technologiques, dont témoigne l'ampleur des investissements qui, au cours de la période, s'élèvent à près de 90 millions \$, (voir le tableau V, page 71, annexe IV), explique en très grande partie ces résultats. Mais les salariés ont vécu également une forte intensification du travail, comme on le verra plus bas. L'efficacité de la production, qui mesure la qualité du produit et de l'opération, s'est améliorée de manière significative, sur une période plus courte: elle est passée de 66,9 à 71,8%, entre 1992 et 1995⁷. Le nombre et le coût des plaintes ont diminué de façon tangible. La valeur des plaintes en pourcentage du chiffre d'affaires est passée de 2,33 à 0,97%, entre 1993 et 1995⁸. L'usine renoue avec la rentabilité à la fin de 1995. Toutefois, malgré ces résultats, les profits demeurent minces. Deux facteurs externes entravent considérablement leur importance: le prix de la pâte Kraft et le poids de la dette, revenue à la charge de l'usine à l'été 1995.

Quant aux salariés, ils ont largement contribué aux gains de productivité par une forte intensification du travail. Au chapitre de l'emploi, les coupures ont été par ailleurs drastiques. Entre 1985 et 1995, le nombre d'employés est passé de 396 à 213, soit une réduction de près de la moitié

7 Les moyennes annuelles sont calculées à partir des données mensuelles fournies par les sources suivantes: procès verbaux du comité d'entreprise, 22 décembre 1992, annexe 1, "Cascades Jonquière Inc., Rapport de production pour l'année 1992"; 16 décembre 1993, annexe 2, "Cascades Jonquière Inc., Rapport de production pour l'année 1993"; 20 juillet 1995, annexe 2; 23 août 1995, annexe 1; 21 septembre 1995, annexe 1; 25 octobre 1995, annexe 1 et 23 novembre 1995, annexe 1 ("Les rapports de production").

8 Les données dont nous disposons ne permettent pas de construire une longue série chronologique et sont peu significatives pour établir une tendance. La moyenne pour l'année 1993 est compilée à partir des chiffres pour les mois de septembre et octobre (sur la base des procès verbaux du comité d'entreprise des 5 octobre, 18 novembre et 16 décembre 1993). Pour l'année 1994, moyenne des douze mois; pour l'année 1995, moyenne des neuf premiers mois. (Procès verbal du comité d'entreprise du 25 octobre 1995, annexe 2)

(voir le tableau VI, page 72, annexe IV). L'allongement des heures de travail n'a rien fait pour contrer le phénomène. Dans l'usine, le climat de travail et les conditions de travail se sont dégradés. Au niveau organisationnel, la direction a réalisé des changements sans vraiment y associer les salariés et le syndicat. La seule forme de participation mise en place est le comité d'entreprise dont le mandat et le fonctionnement suscitent beaucoup de critiques de la part des salariés et du syndicat. Sur le plan des relations de travail, il n'y pas eu véritablement de changements majeurs par rapport aux relations traditionnelles, si ce n'est que le rapport de force s'est massivement déplacé en faveur de la direction. Dans les pages qui vont suivre, nous approfondirons davantage cette évaluation de la situation actuelle par l'étude de diverses dimensions du travail, en commençant par la réorganisation du travail.

3. La réorganisation du travail.

Depuis l'arrivée de Cascades, la cartonnerie a connu trois réorganisations du travail qui, chacune, ont fait l'objet d'une entente formelle entre la direction et le syndicat, en 1990, en 1992 et en 1993, en vue d'introduire davantage de flexibilité et de polyvalence tant dans les métiers qu'à la production. Les contremaîtres de premier niveau ont été éliminés au niveau de la production et considérablement réduits au niveau de l'entretien. D'importants changements technologiques ont pris place, notamment sous la forme d'une automatisation accrue de la production. Un programme d'assurance-qualité a été introduit et la participation des salariés à l'amélioration de la production a été fortement sollicitée, avec plus ou moins de succès. Les changements sont donc nombreux et ont aussi un impact sur les charges de travail, la qualification et l'implication au travail. Pour bien en saisir la nature et la portée, une approche méthodique et systématique est nécessaire. Pour ce faire, l'organisation du travail sera étudiée sous les angles suivants: la flexibilité et la polyvalence horizontale dans la production et les métiers et ses conséquences sur l'intensification du travail; la coordination et la structure hiérarchique; la qualification dans le cadre du programme ISO 9002; le travail d'équipe; l'implication; la participation et l'introduction du programme ISO 9002.

3.1. Flexibilité et polyvalence horizontales.

Sous cette dimension, il est traité de la division du travail entre des tâches et des postes de travail de nature à peu près équivalente, ayant trait à l'accomplissement du travail. La division du travail se distingue d'une autre dimension de l'organisation du travail qui concerne les mécanismes de coordination et de contrôle du travail, renvoyant à la structure hiérarchique et au partage des pouvoirs dans l'usine. La première dimension prend la forme horizontale, alors que l'autre revêt plutôt une forme verticale. Cela recouvre en partie, tout en les dépassant également, les expressions d'élargissement et d'enrichissement du travail.

Souvent considérées comme l'objectif fondamental recherché par les directions d'entreprise et la principale caractéristique de la réorganisation en cours, la flexibilité et la polyvalence sont bien présentes à la cartonnerie Jonquière et elles se traduisent par une réduction du nombre de postes de travail différents, par un décloisonnement entre la production et les métiers et entre les métiers eux-mêmes. Lorsque Cascades acquit la cartonnerie Jonquière, l'organisation du travail se caractérisait par une très grande parcellisation du travail et un cloisonnement important entre les postes de travail. Au niveau de la production, le nombre de postes de travail différents⁹ a ainsi évolué:

1980	60
1982	59
1984	54
1987	51
1990	39

1993 23 (pour cette dernière année, 13 postes disparus sont dus à la fermeture de départements, soit le Kraft (7 postes) et la coupeuse (6 postes); il y a eu l'abolition de trois postes dans les départements qui ont continué à produire. (Sources: les conventions collectives de 1980 à 1993).

C'est surtout à partir de la réorganisation de 1990, précédant les négociations pour le renouvellement de la convention collective, que la réduction des postes de travail différents s'est accélérée. Afin d'avoir une mesure plus exacte de cette réduction, prenons l'exemple d'une "équipe de travail" à la machine sur un quart de travail. Précisons que, dans ce cas-ci, chaque poste est occupé par un seul travailleur par quart; en d'autres termes, le nombre de travailleurs est égal au nombre de postes, étant donné que chaque travailleur occupe un poste différent. Les postes sont organisés en une ligne de progression, selon la qualification et le taux horaire, et ils sont alloués selon l'ancienneté. C'est le système traditionnel d'organisation du travail et il est encore en vigueur. Depuis 1982, le nombre de postes a diminué de presque la moitié, passant de 11 à 6 (voir le tableau VII, page 73, annexe IV). Il y a eu bien sûr de nombreux changements technologiques: informatisation de la régulation effectuée principalement à partir d'une salle de contrôle, meilleure régulation et stabilisation des procédés, diminuant ainsi considérablement la fréquence des casses, améliorations effectuées au déplacement des bobines et automatisation de l'emballage. Mais,

⁹ Il est nécessaire de préciser que par "postes de travail différents" nous entendons des postes de travail qui regroupent des tâches qui sont différentes d'un poste à l'autre, c'est donc un poste dont la fonction et la description, s'il existe une, est différente. Ce sont des postes dont la classification est différente. Il va sans dire que plusieurs personnes peuvent occuper ce poste en même temps. Cette expression diffère du nombre total de postes de travail, qui renvoie au nombre de personnes qui travaillent et donc qui occupent un poste de travail peu importe qu'il soit différent ou semblable à celui occupé par d'autres personnes. La notion ici exprimée équivaut, en France,²³ à celle de "classification".

parallèlement, la vitesse de la machine a été doublée; le volume de production ainsi que les exigences de qualité ont considérablement augmenté, tandis que le nombre de travailleurs diminuait de près de la moitié. Quoique difficile à mesurer, il y a eu, de l'avis de tous les travailleurs rencontrés en entrevue et au cours de l'observation en usine, une réelle intensification du travail, principalement sur les postes de 3e et 4e mains et de conducteur d'emballeuse. Le travail est moins exigeant physiquement, mais il demande une présence de tous les instants pour surveiller ou effectuer différentes opérations de déplacement des bobines et rouleaux de cartons à l'aide d'un pont roulant commandé au sol, d'ajustement des couteaux sur la bobineuse ou de bobinage du carton et de son emballage à partir de panneaux de commandes. À l'emballeuse, le travail est si rapide et intense que les travailleurs ont surnommé cet endroit, "l'ensorceleuse". Sur ces postes de travail, les ouvriers ont à peine le temps de prendre les pauses nécessaires pour manger. Voici quelques témoignages à cet égard:

19 bobines par faction; ça sort au 38 minutes; à toutes les 38 minutes, il y a une bobine qui sort; dans cette bobine-là, il y a deux sets; en moyenne c'est quatre rouleaux; quatre rouleaux emballés, serrés: quatre rouleaux, c'est douze minutes; donc c'est 24 minutes qu'il faut tu prennes pour les emballer et pour aller les serrer ces rouleaux-là; ça à toutes les 38 minutes, tu as 24 minutes d'occuper là-dessus; tu as à voir ce que tu ne manques pas de feuillards; ça c'est certain... là j'ai mis cinq minutes, mais c'est assez vite. T'as les rouleaux de plastique à changer; tu en passes en moyenne trois par shift; ça prend au moins cinq minutes chaque à changer; tu t'organises pour avoir des bouchons; faut aussi aller les chercher, il faut que tu t'organises; les têtes pour emballer les rouleaux ça...il faut que tu t'organises; tu vas manquer d'essence au moins une fois dans ton shift: ça, il faut que tu ailles chercher la bonbonne dehors, pis que tu la ramènes en dedans pour l'installer sur ton camion. Ça, c'est sans compter que un moment donné tu as des besoins naturels aussi... sans compter que tu as deux demi-heures pour manger et les deux demi-heures pour manger, les gars ne les prennent pas... ils se punissent... Us accumulent du travail (si ils les prennent) tu sais que ça va te prendre 24 minutes pour emballer les rouleaux qui viennent de sortir. Tu sais qu'après ton 38 minutes il y a un autre rouleau qui va arriver. Donc, tu as 48 minutes d'ouvrage certain, là... sans arrêt, là. Pis, un coup que ton 48 minutes d'ouvrage est fait, tu as un autre 24 minutes, parce que l'autre bobine vient de sortir. Tu as une heure et quelque à fonctionner à plein pour arriver à être capable à un moment donné à reprendre le rythme de la machine. (Entrevue avec un opérateur sur l'emballeuse, le 2-11-95, pages 4-5)

C'est assez exigeant, parce qu'il faut suivre la production. On n'a pas de temps mort. Au bout de la machine, si le rythme est rapide, il faut suivre le rythme. S'il y a un bris quelconque sur la machine, une casse ou n'importe quoi, peu importe l'heure, peu importe si ton steak est dans ton assiette, il faut que tu ailles.... On ne peut pas dire: "On a une certaine somme de travail, on va se dépêcher, on va essayer de prendre une demi-heure, trois quarts d'heure pour dîner, pour être tranquille et puis après ça on va continuer. Nous autres, c'est pas ça, c'est la production, la machine, qui guide notre temps libre.

À la bobineuse, au bout de la machine, c'est toujours debout à surveiller... ... plus tu produis, plus il y a de rouleaux, plus c'est l'enfer. (Entrevue avec un travailleur à la machine, 11 décembre 1995, page 1)

La machine a été augmentée de vitesse. Les rouleaux ont été grossis. Le temps que la bobineuse passe son rouleau, nous autres, bien entendu, nous autres on est assis, on est là, Sauf que tu es toujours là. Quand arrive le temps de manger, de prendre ta demi-heure pour manger., une demi-heure, je pense qu'on est pas capable de la prendre-là, s'il fallait suivre la production tout le temps, on ne serait pas capable de la prendre...Donc, il faut la prendre. Donc, ce retard-là, il faut le reprendre. C'est dans ce sens-là... c'est un travail qui est tout le temps, tout le temps... Tu peux pas dire ce rouleau-là y sortira et l'autre le fera à ma place., c'est pas dans ce sens-là qu'il faut travailler. Donc, il faut que tu fasses ta job. Si tu veux prendre 15 minutes de plus pour manger, eh ben, c'est à tes risques et périls.. Etant donné que la cadence a été augmentée, il faut que tu suives, que tu suives, tu n'as pas le choix...
... Si tu travailles pas en équipe, si tu ne suis pas la cadence, c'est toi qui est pénalisé au bout de la ligne, il faut que tu reprennes le retard. C'est beau dire que tu vas passer les rouleaux ou quoi que ce soit... ton ouvrage n'est pas faite..... Donc, tu reprends le retard que tu as accumulé. Après ça, c'est tout le temps, tout le temps, tout le temps,... Ça devient un travail routinier en fin de compte.. Ça prend pas un diplôme non plus pour faire ça... C'est la cadence tout le temps qui augmente... tout le temps, tout le temps, tout le temps,....
(Entrevue avec un travailleur, au poste de 4e main, sur la liste de réserve, le 12-12-95, page 46)

Ces témoignages indiquent donc une importante intensification du travail. Un autre événement, tragique, celui-là, confirme l'augmentation des charges de travail. Au début d'avril 1992, un accident mortel s'est produit à la machine. Un travailleur a été écrasé par un rouleau de papier, alors qu'il était affairé à ajuster les couteaux sur la bobineuse. Un rouleau, resté coincé sur une rampe de la table élévatrice, avait été laissé là dans une position que l'on croyait fixe et immobile, pour aller entreprendre le bobinage d'une autre bobine qui sortait de la machine. Ce rouleau s'est malheureusement déplacé, au moment où la table élévatrice a été abaissée pour entreprendre une autre opération de bobinage, et il est venu écraser le travailleur contre la bobineuse. Dans son rapport d'enquête d'accident, l'intervenant de la CSST retient comme l'une des "cause(s) réelle(s) et fondamentale(s) de l'accident" le fait que

les travailleurs n'ont pas pris le temps de dégager le rouleau avant de baisser la table élévatrice et repartir la bobineuse... L'on avait un retard sur la production et c'est dans les habitudes des travailleurs de tout faire pour reprendre ce retard. (CSST, Direction régionale du Saguenay Lac St-Jean, Rapport d'enquête d'accident Accident mortel survenu à un travailleur le 1er avril 1992 vers 10h35 à l'usine Cascades Inc. de Jonquière, 30-04-92, 23-24.)*

Sous une autre dimension, la flexibilité s'est également accrue avec la disparition des cloisonnements traditionnels entre départements, notamment entre la machine à carton et la fabrication des pâtes. Cela s'est traduit par la mise en place de communications directes, fréquentes et régulières entre les chefs opérateurs pour s'informer mutuellement des divers changements survenus dans l'un et l'autre secteur au cours de la production afin d'en mieux

contrôler les conséquences sur la qualité et l'efficacité. Auparavant, ces communications étaient à peu près inexistantes ou se faisaient par l'intermédiaire de la hiérarchie.

Au niveau des métiers, les cloisonnements traditionnels ont disparu. La flexibilité négociée, dans le cadre des négociations en 1990, renferme les mêmes éléments que ceux contenus dans les ententes signées avec les autres papetières, notamment à l'usine Kénogami d'Abitibi-Price, un an plus tôt. Elle introduit les nouvelles règles suivantes:

décloisonnement entre la production et l'entretien, car il est entendu que les ouvriers de la production pourront désormais effectuer des travaux non spécialisés d'entretien et assister, le cas échéant, les ouvriers de métier lors de travaux de réparation;
respect du métier de base, sauf en cas d'urgence;
affectation à une tâche particulière et accomplissement de toutes les opérations relatives à cette tâche et
travail d'équipe (l'un sert d'assistant à l'autre).

Sur le site d'une réparation, un ou deux travailleurs sont désormais habilités à faire tous les travaux nécessaires, peu importe leur métier de base, alors qu'auparavant, tous les gens de métiers différents devaient être présents et exécuter leur travail successivement. Les uns travaillaient et les autres attendaient. Il y avait beaucoup de temps mort.

Avant quand tu avais tous les métiers différents, ça prenait un tuyauteur pour démancher une pompe, un soudeur, des fois deux, pour la soudure, un mécanicien d'entretien pour réparer la pompe. On était quatre personnes. Là, on fait les travaux avec deux personnes. La flexibilité, c'est ça, ça nous permet de travailler plus efficacement... (Entrevue avec le surintendant de l'entretien, le 14-10-93, page 15)

Les cadres t'envoient tout seul sur une job, alors qu'on aurait été deux.... Tu es tout seul sur ta job...

Quand tu es tout seul sur ta job, tu dois faire toutes les tâches... (Entrevue avec le trésorier du syndicat, soudeur, le 13-11-95, page 14)

À la cartonnerie Jonquière, les métiers sont regroupés en deux grandes familles, mécanique et électrique. Dans la famille électrique, les métiers d'électricien et de technicien en instrumentation ont été fusionnés pour former un seul métier: celui de technicien. Dans la famille mécanique, il y a quatre métiers différents: mécanicien automobile, mécanicien d'entretien, tuyauteur et soudeur. Avec l'introduction de la flexibilité, deux configurations nouvelles apparaissent. D'une part, le mécanicien automobile peut, à la suite d'une certaine période de formation, effectuer des travaux de base en soudure et en plomberie. Dans le cas des trois autres métiers, chaque travailleur conserve son métier de base, mais il acquiert les connaissances nécessaires pour faire des travaux élémentaires dans les autres métiers, moyennant une formation de 40 heures par métier, ce qui, selon les salariés, est vraiment très minime. En échange de l'acceptation de la flexibilité, les ouvriers de métiers ont reçu la garantie qu'il n'y aurait pas de mises à pied occasionnées par l'introduction de cette

réorganisation (Mémoire d'entente sur la réorganisation, avril 1993 et entrevue avec un représentant syndical, le 13-11-95).

Depuis l'entente de 1990 sur la réorganisation, le cloisonnement entre la production et l'entretien a été également revu. Dorénavant, il est entendu que les ouvriers d'opérations pourront désormais effectuer des travaux non spécialisés d'entretien et assister, le cas échéant, les ouvriers de métier. Par exemple, au cours de l'observation en usine, nous avons assisté à la réparation d'une pompe, effectuée par un mécanicien d'entretien, assisté d'un ouvrier de production, le chef-contrôleur de la distribution des pâtes. Pendant plus d'une heure, ils ont travaillé en collaboration pour débloquer une pompe. Auparavant, devant une telle situation, le mécanicien se serait contenté d'ouvrir la pompe et de vérifier l'état du mécanisme. S'il s'était avéré nécessaire de défaire des tuyaux pour entreprendre une réparation, il aurait demandé au contremaître de faire venir un tuyauteur en temps supplémentaire et si la réparation avait été jugée le moins importante, il aurait demandé de faire venir un autre mécanicien d'entretien. Si jamais un ouvrier de production s'était avisé de toucher à des outils pour aider à la réparation, les ouvriers de la mécanique auraient levé un grief contre lui. Nous avons rencontré l'ouvrier d'opération en entrevue et lui avons demandé quelques précisions au sujet de cet événement:

Q. Quand j'ai fait l'observation, j'ai assisté à un événement, c'était la réparation d'une pompe qui était bloquée, et vous-mêmes vous aviez travaillé avec eh...

R. Oui

Q. ... un mécanicien d'entretien pour débloquer la pompe.

R. Oui.

Q. Ça c'est quand même nouveau qu'un opérateur travaille avec un ouvrier de métier?

R. Ah oui. C'est nouveau, c'est nouveau, pis ça été demandé par la Cie... dans sa réorganisation du travail. Nous autres, quand ils ont fait la réorganisation du travail, ils ont enlevé de l'emploi. Pis dans la dernière convention collective, ils ont demandé la polyvalence de métier... Ils ont demandé la polyvalence de métier aux gars de la mécanique pis ils nous demandé à nous autres, les gars de la production, d'aider les gars de la mécanique. C'est tellement vrai (avec une pointe d'humour) qu'ils nous ont installé un beau coffre d'outils dans notre département. En espérant qu'on aille plus loin qu'aider les mécaniciens...

Q. Ça, si on remonte quelques années, cela ne se faisait pas...

R. Absolument pas... aie, on se faisait poigner avec un outil dans les mains, ! c'était toute de suite un grief de la part des employés de métier... c'était terrible... (Entrevue avec un travailleur, le 13-11-95, page 53)

3.2. Coordination du travail et hiérarchie.

Dans le cadre de la réorganisation de mai 1992, le poste de superviseur de faction est aboli. Les cadres de premier niveau sur la production sont éliminés. Leurs fonctions et responsabilités sont désormais assumées en partie par les chefs opérateurs de la machine et du secteur de la pré-

paration des pâtes. Avant cette abolition, il y avait un seul superviseur par faction pour l'ensemble de l'usine. Son élimination engendre un aplatissement de la structure hiérarchique qui ne comprend dès lors plus que trois niveaux: directeur de l'usine, surintendant et opérateurs. Mais, le phénomène est plus complexe. En effet, on assiste au même moment à l'embauche de cadres techniques, responsables de la prise en charge du contrôle de la production et de la qualité. Ainsi, au surintendant de la machine, sont associés trois postes, soit ceux d'assistant-opérationnel, d'ingénieur de procédé et d'adjoint à la production. Une comparaison avec l'organigramme existant en 1982, avant l'arrivée de Cascades, fait apparaître également l'ajout de quelques autres postes de cadres techniques. Fait étonnant, le nombre de salariés par cadre aurait légèrement diminué avec l'acquisition de la cartonnerie par Cascades. En 1982, il y avait 5,5 ouvriers par cadre; en 1993, il y a 4,7 ouvriers par cadre¹⁰. En somme, l'aplatissement de la structure hiérarchique, s'accompagne d'un redéploiement de cette dernière. L'importance accrue de la qualité et de la satisfaction des exigences des clients entraîne l'accroissement du contrôle de la production et de la qualité; cela se traduit par l'ajout de personnel technique, de niveau cadre, et non par l'ajout de salariés syndiqués plus qualifiés, qui auraient pu prendre en charge ces nouvelles exigences techniques. Cette évolution se reflète dans les débats au comité d'entreprise, ainsi qu'on peut le lire dans les procès verbaux:

(Un salarié) mentionne qu'avec les deux postes d'assistants-techniques récemment ouverts, ça fait trois personnes additionnelles. Il se pose la question à savoir si ce n'est pas un peu élevé. (Le directeur) explique au comité que les personnes que nous recherchons ne joueront pas le rôle de contremaîtres. Nous avons besoin de personnel additionnel pour nous aider à optimiser le procédé. C'est là qu'on peut faire les plus grandes économies et on n'a pas assez de disponibilité pour s'en occuper. On manque de suivi de nos problèmes parce que tout notre temps est consacré à faire en sorte que l'usine fonctionne au jour le jour. (Procès verbal de la réunion du comité d'entreprise du 8 octobre 1992, 1)

En entrevue, un salarié confirmera l'existence du même phénomène:

Q. Pourtant, on a l'impression, y a pu de contremaîtres sur les quarts de travail, on a l'impression que vous pourriez avoir une grande liberté dans la manière de contrôler votre rythme de travail et...

R. Il n'y a pu de contremaîtres, mais il y a beaucoup de postes de surintendant, de postes d'ingénieurs-conseils, qui se sont quand même ajoutés à l'intérieur de l'usine... Si on prend juste la machine, il n'y a pu de contremaîtres, par contre, il y a une secrétaire-cadre qui est là, qui surveille, tu as un surintendant, tu as un surin-

10 En 1982, il y avait 52 cadres pour 364 travailleurs d'usine; de ce nombre, il faut enlever le nombre d'employés sur la liste de réserve, soit 76; c'est donc dire qu'il y avait au travail 288 employés de production; ce qui donne un cadre pour 5,5 travailleurs (288 divisé par 52). En 1993, il y a 26 cadres et 167 travailleurs d'usine, dont 44 sont sur la liste de réserve; c'est donc dire qu'il y a au travail 123 employés de production et le ratio cadre/travailleur est d'un cadre pour 4,7 travailleurs (123 divisé par 26). Sources: La Compagnie Priée Limitée, Cartonnerie Jonquière, "Nombre d'employés par département", le 23 novembre 1982; Cascades Jonquière Inc., "Organigramme", 93-08-10.

tendant adjoint, tu as des ingénieurs qui se greffent autour de ça. De jour, il y a beaucoup de monde... (Entrevue avec un travailleur, le 12-12-95, pages 45)

Certaines responsabilités à l'égard de la gestion de la main-d'oeuvre (contrôle des absences, remplacement des absents, distribution du travail, si nécessaire, etc.) sont désormais confiées à des travailleurs syndiqués qui ont le statut de chef d'équipe. Ce statut est accordé, moyennant une certaine compensation monétaire, au conducteur de la machine et au chef-contrôleur à la préparation des pâtes, qui sont les "têtes de ligne" dans le système de progression de leur département respectif. Ils remplacent, d'une certaine façon, les superviseurs, dont le poste a été aboli en mai 1992, comme l'affirme le surintendant à la machine: "Le runner ou l'opérateur des pâtes, qui a 50 cents de plus, c'est un peu notre superviseur sur les chiffres" (entrevue avec deux cadres, le 11-12-95, page 27).

Tu as des responsabilités aussi qui... le poste plus élevé dans l'échelle de progression lui, a des responsabilités pour rappeler du monde à l'ouvrage, soit qu'il arrive un accident, soit un blessé, ou ben un gars qui rentre pas, qui est malade ou ben un congé mobile... Donc, sa responsabilité à lui fait que c'est pratiquement un cadre, même si c'en est pas un.. Dans le temps, on appelait ça des contremaîtres de relève., mais, là, il n'a pas de titre... (Entrevue avec un travailleur, le 12-12-95, pages 45)

Par ailleurs, la pression du marché et les menaces de fermeture de l'usine, largement véhiculées par la direction dans les divers messages qu'elle adresse aux salariés et notamment dans les procès verbaux du comité d'entreprise, agissent comme facteur d'auto-contrôle. Dans ce cadre, le poids considérable accordé aux objectifs de qualité et de productivité, comme étant les principaux facteurs susceptibles d'assurer la survie de l'entreprise, et la sensibilisation faite par la direction à cet égard amènent les salariés à intérioriser ces objectifs:

Tu sais, le monde quand même sont assez respectueux pour que leur ouvrage se fasse quand même. Il n'ont pas besoin de personne pour leur pousser dans le dos. (...) Le monde, ce n'est pas des fous non plus, quand tu te fais tout le temps dire que ce n'est pas rentable ... tu essaies de donner un peu plus de toi-même. C'est ce qui se fait. Mais rendu à donner tout le temps... du 110 ou du 140%, ben le monde devienne amorphe... Ce n'est plus du 110 ou du 140% que tu donnes, ça devient une habitude, ça devient une routine., ça devient fatigant. Ça devient fatigant de travailler dans ces situations-là... À tel point que c'est rendu que tu n'oses pas t'asseoir...quand tu vois apparaître un boss qui arrive, tu n'oses pas t'asseoir. Moi, je ; ne trouve pas ça normal. Il y a une chaise au poste de travail. Sert-elle à quelque ; chose, cette chaise-là. Si tu as le moyen de t'asseoir deux minutes, tu t'assois deux / minutes, pour reprendre ton souffle un peu... Mais, c'est à un tel point dans ce sens- <.v là que .. tu te demandes si tu as le droit de t'asseoir. (Entrevue avec un travailleur, le 12-12-95, page 45-46)

Par ailleurs, au niveau du contrôle de la production, il est constaté l'existence de rapports écrits de production remplis par les conducteurs de machines et de rapports informatiques qui sont systématiquement vérifiés et analysés par le surintendant et les cadres techniques (Entrevue avec deux cadres, le 11-12-95, page 27).

3.3. Qualification du travail et programme d'assurance-qualité.

L'évolution de la qualification du travail est variable, selon les postes de travail. Les postes de régulation, de surveillance et de contrôle du processus de production, à l'aide de système informatisé, connaissent pour leur part une requalification importante.

Q. La façon de faire du carton est-elle aussi complexe qu'avant?

T. Je pense que c'est beaucoup plus difficile aujourd'hui parce que, un, on est beaucoup plus sévère sur les normes. J'ai travaillé beaucoup dans l'industrie, ça fait vingt ans que je travaille là-dedans. C'est le jour et la nuit avec avant. Aujourd'hui, tu ne serais plus capable de réagir avec les vitesses qu'on va avec ce que les gars faisaient avant. L'histoire du "batte" pour vérifier la dureté... y a pu un chat qui serait capable de régler ça comme on réglait dans le temps. Les machines vont plus vite, sont plus larges, le produit coûte beaucoup cher... Ça fait que tu n'a pas le droit de te permettre de ... c'est instantané, on opère des ordinateurs, on a des systèmes... on a des réponses plus rapidement, c'est ben clair... mais on a bien d'autres problèmes. La pollution, c'est un autre problème qu'on a créé involontairement, parce qu'en fermant nos systèmes, on s'est créé beaucoup de problèmes d'opération dans les usines.... Ça a changé complètement les chimies de machine. Fait que de faire du papier et du carton, c'est pas évident et c'est pas plus évident que ce l'était hier. Moi, je trouve ça plus difficile aujourd'hui. ... La compétition internationale est là, il faut être le meilleur... (Entrevue avec deux cadres, le 11-12-95, page 28).

Dans la salle de contrôle de la machine, il y a sept terminaux d'ordinateurs avec écran qui fournissent chacun différentes informations et à partir desquels diverses actions peuvent être prises sur le procédé. Cela donne une certaine indication de la complexité du travail à faire. Par ailleurs, il y a fréquemment des changements de produits, selon les commandes à remplir qui varient en qualité, en grammage et en degré de résistance à l'eau et à la graisse. Au total, l'usine fabrique une variété de 25 produits différents. Pour chaque produit, il y a des spécifications précises à respecter qui nécessitent un ajustement particulier de la machine. Lors d'un changement de commandes, il faut réajuster rapidement la machine afin d'éviter les pertes de production. En outre, les matières premières, rebuts de papier, pâte Kraft et fibres de bois, sont plutôt d'une qualité variable et il faut opérer en conséquence. Au cours de l'observation directe, nous avons notamment été témoin d'un trouble majeur de production à la suite d'une certaine quantité de vitres, présente dans les rebuts de papier et qui, mélangée à la pâte, était passée dans la machine pour se retrouver enfin dans le carton. Il va s'en dire que les conditions de production ont été alors considérablement perturbées et pour remédier au problème, un arrêt de machine fut nécessaire pour laver les équipements. En dernier lieu, les opérateurs doivent souvent choisir la combinaison la plus économique de matières premières et moduler la consommation d'énergie afin de réduire les coûts de production. Cette

prise en compte des coûts de production dans l'exercice du travail manifeste une dimension nouvelle, dite gestionnaire, de la qualification.

De plus, le travail exige un niveau de communications et d'échanges beaucoup plus élevé entre les opérateurs, comparé à ce qu'il était anciennement où toutes les informations passaient par la hiérarchie. Lors d'un changement de quart, les opérateurs échangent longuement entre eux sur l'état des opérations et sur la nature et la solution des problèmes survenus en cours de production. Pendant un quart de travail, les salariés d'un même département discutent fréquemment entre eux pour résoudre des problèmes de production et de qualité. Entre opérateurs de départements différents, les communications sont également nombreuses. Le conducteur de la machine, le chef-contrôleur de la préparation des pâtes et l'inspecteur, responsable des tests sur le carton, et les autres opérateurs se concertent régulièrement pour corriger le processus de production, lorsque jugé nécessaire.

Un exemple. Le dernier quart de travail, on a eu beaucoup de problèmes. Cela jse situait dans le coin de la sécherie et de la coucheuse, des calandres élastiques. Ça été le groupe au complet qui a essayé de régler le problème.

Un autre exemple. Des fois, on a des problèmes sur le fini de la feuille. Normalement, cela part de la partie humide, de la répartition de l'eau, autrement dit le drainage de la feuille. Là, c'est le conducteur, lui, à un moment donné, il a tout installé sa machinerie, la chimie, tout est fait en fonction d'avoir une feuille avec les caractéristiques idéales, mais ça fonctionne pas. Là, il essaie d'aller voir si la préparation des pâtes n'aurait pas quelque chose à faire. Lui, il fait son possible. Après ça, il arrive à la peinture pour voir si le gars n'aurait pas des choses à faire. Si l'aide-conducteur avec sa machinerie ne pourrait pas améliorer la situation. Ça veut dire que lui, il tout fait ce qu'il y avait à faire. Là, il n'y a plus rien à faire de son côté. Il va se tourner vers les autres secteurs pour essayer de régler le problème. Le gars de la sécherie, le gars de la peinture, le gars des pâtes. Tout le monde se concerte pour régler le problème. Et, il n'y a toujours pas de contremaître.

Si, passé toutes ces étapes-là... Et souvent des fois, on essaie, on a des mini-résultats, ou la moitié d'un résultat, ben là, on a une piste et on continue par là... Et, si là, après tout ce qu'on a essayé, ça fait pas.. Là, c'est les autorités. (Entrevue avec un travailleur, 11-12-95, page 2)

Cette nouvelle réalité traduit l'importance prise par la coopération au travail que l'on serait tenté d'associer, à tort, à de nouvelles formes d'organisation du travail, comme les équipes de travail. On en discutera plus en détail dans le point suivant.

Même si elle s'accompagne d'une description des opérations et d'une certaine standardisation des pratiques, l'introduction d'un programme d'assurance-qualité n'élimine pas la latitude et l'autonomie de l'opérateur de la machine. Les situations sont tellement variables, les sources de déviation tellement nombreuses et les actions correctrices multiples et diverses selon les produits qu'il est impossible de tout prévoir. Comme dans le passé, les petits "carnets noirs" dans lesquels

les travailleurs notaient certains trucs et les façons de procéder pour résoudre certains problèmes particuliers sont encore bien présents.

Q. Les petits carnets noirs sont-ils encore nécessaires, étant donné que tout a été précisément décrit?

R. Ce que tu mets par écrit, ce sont les procédures de travail. Mais, l'ajustement Faire du papier ou du carton, c'est encore de l'art... on parlait d'être un bon "papermaker"... il faut que tu l'aies un petit peu dans le sang aussi, là. Les - fibres de bois, ils se ressemblent... mais elles ne sont pas toutes pareilles, il faut apprendre à travailler avec la machine. Les gars ont des trucs d'opération. Une journée, tout va bien. Le lendemain, tous les paramètres sur l'écran sont toutes pareilles (à la veille), mais la feuille qui sort au bout de la machine n'est pas pareille. Ça va pas bien. Il faut trouver le bobo. Veux, veux pas. Il y a une échelle de progression qu'on suit; il y a du training qu'on donne; mais, la connaissance que les gens apprennent est quelque chose qui s'acquiert... Les gars ont des trucs; les gars savent qu'il faut fonctionner d'une telle manière; ils prennent des notes; (ils se disent) c'est de même qu'on a fonctionné la dernière fois et ça bien été... Les gars sont là.... ce qu'ils veulent c'est produire, pis pas avoir de misère pis que ça aille bien, pis ils vont prendre tous les trucs nécessaires pour que ça puisse bien aller.." (Entrevue avec deux cadres, le 11-12-95, page 28).

Ce qui est nouveau avec l'introduction d'un programme ISO, c'est que les tours de main et les améliorations découvertes, qui auparavant restaient cachés dans les petits carnets noirs, sont dorénavant diffusés ouvertement. En effet, les opérateurs inscrivent sur des fiches appropriées ou dans un manuel les améliorations découvertes, que ce soit la résolution d'un problème ou l'invention d'une méthode de travail ou d'une procédure plus efficaces. Lorsque ces améliorations sont jugées acceptables par la direction, souvent après une consultation auprès des opérateurs, elles sont intégrées dans les procédures d'opération. Se met ainsi en place un processus continu d'amélioration, alimenté par les savoir-faire ouvriers reconnus et dévoilés au grand jour.

Tout ce qui précède porte principalement sur le travail des opérateurs de contrôle et de régulation des procédés et ne s'applique pas à la situation des autres travailleurs. Pour ces derniers, affectés notamment au bout de la machine, au bobinage et à l'emballage, le travail demeure encore routinier et monotone. Et comme le dit un travailleur en entrevue, "ça devient routinier en fin de compte... Ça prend pas un diplôme non plus pour faire ça." (Entrevue avec un travailleur, le 12-12-95, page 46) On est donc en présence de deux situations contrastées en ce qui concerne l'évolution de la qualification du travail.

3.4. Le travail d'équipe.

Au niveau de la production, la réorganisation du travail de 1990 insiste sur le travail d'équipe. Ainsi, nous pouvons lire ce qui suit, concernant le travail sur la machine à carton:

Les employés de la machine forment une équipe de travail. Les différentes tâches reliées à la machine se sont pas effectuées de façon restrictive mais, au contraire, les titulaires des postes de travail doivent s'entraider. (Mémoire d'entente sur la réorganisation du travail..., décembre 1990, 3)

Cet extrait veut refléter l'importance accrue prise, sur le plancher de l'usine, par la coopération et l'entraide au travail. L'entraide a toujours existé autour du travail sur cette machine, particulièrement lors des casses. La nouveauté actuelle réside en premier lieu dans la collaboration et la concertation entre les opérateurs lorsque survient un problème difficile à résoudre, tel un défaut récurrent ou inédit sur une feuille. Il n'est en effet pas rare de voir quelques travailleurs regroupés autour d'une feuille de carton contenant un défaut, pour la scruter minutieusement et échanger entre eux afin d'identifier le problème, déterminer ses causes et trouver la solution pour le corriger. La coopération et l'entraide revêtent également des formes nouvelles dans le cas où les opérateurs et les ouvriers de métiers travaillent ensemble, comme mentionné plus haut, afin de remédier à un bris important d'équipement. Elles se traduisent enfin dans l'échange accru d'informations entre travailleurs d'un quart à l'autre et d'un département à l'autre.

En fait, il n'est pas possible de considérer ce travail d'équipe comme une nouvelle forme d'organisation du travail, dans le sens où les travailleurs assumeraient des responsabilités collectives accrues et de façon plus démocratique à l'égard de la gestion de leur propre travail. Dans la pratique, les postes de travail sont très hiérarchisés à l'intérieur d'un système de progression spécifique à chaque département. Les titulaires des postes au sommet de l'échelle, le conducteur de la machine et le chef-contrôleur à la préparation des pâtes, sont responsables de "l'équipe de travail" et ils remplacent, dans les faits, les superviseurs de quart, dont le poste a été aboli. Ils bénéficient en conséquence d'une prime horaire de \$0,50 (entrevue avec le surintendant de la machine le 11-12-95, page 27).

3.5. L'implication au travail.

Dans l'usine, les préoccupations à l'égard de la qualité et de la productivité ainsi que les efforts consentis pour les obtenir sont remarquables. Les travailleurs se concertent pour résoudre un problème de production, les ouvriers de la production aident les ouvriers de métier, tous donnent un rendement maximal et la machine atteint des records de production.

... Les gens sont fiers et ils ont à coeur d'accomplir un travail qui est en haut des normes. D'ailleurs, c'est typique de la population. D'ailleurs, tout ce que l'on fait, on le fait pas à moitié. On le fait ou on le fait pas. Et ça fait pas exception à l'usine. T'auras toujours des cas, des exceptions. Ça c'est dans la société en général. Mais, parlons de ceux qui, mettons 95% des gens, oui, tout le monde a à coeur d'accom-

plir sa tâche du mieux qu'il peut et même supérieur à ça... (Entrevue avec un travailleur, 11-12-95, page 6)

Il y a une certaine implication paradoxale. D'une part, les salariés travaillent au maximum tout en accordant une attention importante à la qualité; par contre, ils sont excessivement critiques à l'égard de la gestion et ils partagent un fort sentiment de rancœur et d'amertume à l'égard de la direction et des frères Lemaire.

Q. ... on a l'impression que vous êtes très critiques par rapport aux décisions qui sont prises par la direction...

R. (rire)... vous croyez... Ça dépend des décisions. Je ne sais pas, je n'ai pas d'idée..

Q. Je pense par exemple à la fermeture du Kraft..

R. Admettons que tout part de là, les malaises partent toutes de là... la façon que ça a été faite., la façon qu'on a été traités... c'est là que ça part la grosse histoire., puis, je crois que ça n'a pas été expliqué. La salade n'a pas été vendue. Je crois qu'ils n'ont pas réussi à vendre leur salade convenablement. Parce que si...on est pas plus bête qu'ailleurs, on n'est pas plus bête que d'autres... s'ils nous avaient vraiment prouvé qu'avec cette mesure-là, on sauvait vraiment l'usine, ben, on est pas plus bête que les autres, ben on aurait dit que si c'est le prix à payer, c'est le prix à payer. Mais, on ne nous l'a pas prouvé.

Faut toujours revenir à l'amertume et à l'agressivité qu'on ressent envers eux autres... (Entrevue avec un travailleur, 11-12-95, pages 6-7.)

Comment expliquer ces attitudes contradictoires? Nous avons posé la question à un travailleur:

Q. Quand j'ai fait l'observation directe au printemps 1994, j'avais observé une méfiance, une espèce de rancœur de la part des salariés à l'égard de la direction...

R. Elle est encore là....

Q. Par contre, ce qui me surprenait, c'est que les gens travaillaient, travaillaient beaucoup... les gens avaient à cœur de faire un bon produit, avait le souci de la qualité... Il y a comme une espèce de contradiction..

R. Oui, pis ça s'explique comme ceci. C'est que la contradiction, monsieur, c'est quand votre emploi... si votre emploi est en jeu, on est obligé... on est obligé d'embarquer, c'est notre gagne-pain. Si tu as plus ton gagne-pain dans la vie, tu n'es plus rien dans la société d'aujourd'hui...

Q. J'avais aussi senti, décelé, une fierté dans le travail que les gens faisaient, les gens semblaient s'identifier un peu au produit qu'ils faisaient. Est-ce que c'est juste de dire cela?

R. Moi, en ce qui me concerne: non. Pas chez nous. J'ai un feed back au niveau des employés de l'usine-là, sur notre faction, ils n'ont pas de fierté, ah pour certains oui,...., pour travailler pour Cascades oui, mais, non parce que... il y trop de choses dans le passé qui ont fait mal aux travailleurs, se faire traiter de vaches, pis. 10% de pourris... pis eh, pis ... à cause qu'on était syndiqué. On ne peut pas développer une relation à partir du moment où on se fait pas confiance..... Là, là, la réaction des gars, c'est de la soumission, pas plus que ça....La situation actuellement à l'usine c'est de la soumission. On fait notre travail, on sait que c'est notre gagne-pain.... en faire plus... parce.. On a été motivé, quand est arrivée au tout début

l'implantation de ISO 9002 pis ... les premiers temps ça allait bien... Nous autres on dit couramment pour expliquer la situation que quand ils ont eu le papier, ils se sont chriés du reste... (Entrevue avec un travailleur, 13-11-95, page 53).

Les gens travaillent par nécessité, par crainte de perdre leur emploi face à la précarité de la situation de l'usine. Mais, ils travaillent aussi par "soumission". Ils ont l'impression d'avoir été obligés de faire des concessions indues et d'avoir été forcés de le faire sous la menace de la fermeture de l'usine. Les concessions ont été imposées parce qu'ils n'avaient pas la force de les rejeter. Us se sentent en outre dévalorisés par les attitudes de la haute direction au cours de l'histoire récente. L'implication maximale ne résulte pas d'une acceptation volontaire et ne signifie pas, non plus, l'avènement d'un travail différent en vue de relever le défi de la survie de l'usine, tout en voyant la contribution ouvrière reconnue par la direction; elle est plutôt imposée. La crise de survie de l'usine n'a pas été l'occasion de renouveler le travail en le rendant plus enrichissant et plus satisfaisant; au contraire il est demeuré, voire devenu davantage, repoussant.

(Le monde) essaie de toffer jusqu'à l'âge de retraite... ce n'est pas normal . Le monde rêve d'avoir l'âge de retraite. Les gars de 50 ans, ils ont assez hâte d'avoir 58, 60 ans. Ce n'est pas normal non plus. (Entrevue avec un travailleur, 12-12-95, page 39)

L'implication maximale et paradoxale se reproduit sous un autre angle. D'une part, il n'y a plus les savoir-faire clandestins et les pratiques cachées, soustraites au regard de la direction. C'est la transparence et le dévoilement des pratiques de travail, auparavant dissimulées, ainsi que la direction le reconnaît:

Ce qu'on a gagné de plus fort ici à Jonquière, là, nous autres ce qu'on dit, là, c'est qu'au moins les gars y sont honnêtes avec nous autres pis, ils nous le disent. On a des erreurs qui nous ont coûté des 70000 piastres, là, deux fois que ça nous arrive, là, les gars nous le disent. Si tu veux, on prend la pilule et pis on note dans nos coûts qu'on a fait une erreur." (Entrevue avec deux cadres, le 11-12-95, page 27).

De plus, les travailleurs collaborent étroitement et de manière informelle pour solutionner des problèmes de production, tel qu'évoqué plus haut. Par contre, les travailleurs refusent de s'impliquer dans une participation formelle en vue de résoudre des problèmes de qualité et de production. Les différentes tentatives pour solliciter cette participation dans le cadre de mécanismes formels a échoué.

3.6. La participation à la réorganisation.

Pour améliorer la qualité et l'efficacité de la production, la direction a sollicité la participation des salariés, en s'adressant directement à eux, dans des structures formelles d'amélioration de la qualité. Tout d'abord, elle a lancé un programme de "boîtes à suggestions". C'est ainsi que la mesure a été annoncée lors d'une réunion du comité d'entreprise, en réponse à une préoccupation d'un salarié au sujet de l'implication des salariés dans l'amélioration de la qualité:

(Un salarié) suggère que les employés soient informés et consultés lors d'une plainte. (La responsable de l'introduction du programme ISO) pense que l'implication des employés va venir progressivement; en attendant, une boîte à suggestions va être installée et les employés seront invités à y aller de leurs suggestions en matière de qualité. (Procès verbal du comité d'entreprise, 5-05-92, page 4).

Quelques mois plus tard, les boîtes à suggestions ont semblé avoir rencontré très peu d'engouement, selon l'appréciation qui en est faite dans le procès verbal de la réunion du comité d'entreprise du 14 juillet 1992:

Des boîtes à suggestions ont été installées. Il semble que la plupart préfèrent faire leur suggestion verbalement par l'entremise de (la préposée à l'introduction du programme ISO). C'est d'avoir vos suggestions qui compte. (Procès verbal de la réunion du comité d'entreprise du 14 juillet 1992, page 1).

Par la suite, la direction a essayé d'implanter des comités de résolution de problèmes. Le directeur de l'usine en fait l'annonce à la réunion du comité d'entreprise du 28 janvier 1993. Celle-ci est rapportée en ces termes:

(Le directeur) annonce également pour très bientôt la création de comité de résolution de problèmes où les employés vont être appelés à travailler sur un problème identifié et qui les touche directement (Procès verbal de la réunion du comité d'entreprise du 28 janvier 1993, page 4).

Au cours des mois de février et mars 1993, des feuilles ont été affichées dans l'usine pour inviter les travailleurs intéressés à y inscrire leur nom (Entrevues avec le président et le secrétaire du syndicat, le 1-03-93, page 4). Mais, déjà, à la réunion du comité d'entreprise du 31 mars 1993, les membres faisaient l'analyse de l'échec de l'introduction des comités de résolution de problèmes. La directrice des ressources humaines "parle (alors) de l'échec de la mise en place des équipes de résolution de problèmes. Elle demande si les membres du comité connaissent la raison du manque d'intérêt des employés." (Procès verbal de la réunion du comité d'entreprise du 31 mars 1993, page 4). Dans leur analyse de la situation, les membres du comité ont retenu les éléments suivants:

(Un salarié) relie ce désintérêt au climat de travail qui existe actuellement. Les gens sont incertains de l'avenir de la compagnie et ont de la difficulté à s'impliquer et à se motiver.

(Un surintendant) déplore le fait que certaines personnes pensent encore que les chiffres ou résultats financiers qui sont présentés sont faussés. (Un autre surintendant) pense que la disponibilité que les comités de résolution de problèmes demandent est une raison de la non-implication. (Un autre salarié) ajoute que c'est difficile de travailler dans le climat d'incertitude actuel. (Le directeur) précise que les employés doivent mettre les efforts sur la production et diminuer les coûts. Pour le reste, d'autres intervenants vont s'en occuper. (Le président du syndicat) soulève le point des arrêts de l'usine en milieu de semaine qui créent beaucoup d'insatisfaction. (Le directeur) mentionne que des efforts sont faits pour que la machine fonctionne le plus possible. (Procès verbal de la réunion du comité d'entreprise du 5 octobre 1993, pages 3-4).

Par la suite, la direction a pris acte de ce refus de participation. C'est ainsi que quelques mois plus tard, le coordonnateur à la qualité a précisé

qu'il (n'était) pas dans l'intention de la compagnie de tenter à nouveau d'implanter des comités de résolution de problèmes. Une procédure moins formelle sera utilisée afin de recevoir les commentaires et suggestions des employés concernant les différents problèmes reliés aux opérations." (Propos rapportés dans le procès verbal de la réunion du comité d'entreprise du 5 octobre 1993, page 3).

Cette dernière déclaration met un terme aux projets de participation directe que la direction cherchait à introduire et qui se sont soldés par des échecs. Deux autres projets, l'introduction du programme d'assurance-qualité, ISO 9002, et le comité d'entreprise, sont dès lors susceptibles de mobiliser cette participation.

3.7. L'introduction du programme ISO 9002.

La décision d'introduire le programme ISO 9002 a été prise par la seule direction et selon des modalités qu'elle a également définies seule. Le coordonnateur à la qualité l'a ainsi précisé:

... Il n'y a pas eu de comité. C'est nous autres, c'est moi qui l'ai implanté là. On l'a implanté, ça s'est surtout fait là l'implantation là avec moi. Donc, on a rencontré chacun des employés pis qu'on leur passait chacun des points de la norme, on a expliqué globalement c'était quoi que la norme voulait pis c'était quoi j. qu'on faisait dans chaque département. Pis plus spécifiquement, pour chaque !, employé, pour chaque poste de travail on leur disait, c'est ça qu'il faut faire / maintenant, c'est ça les exigences de la norme. Ça fait qu'en gros l'implantation ne >ï s'est faite que par une seule personne. Ce n'est pas l'idéal. (Entrevue avec le coordonnateur de la qualité, 14-10-93, page 29).

Dans les divers documents de la direction relatifs à l'implantation de la qualité totale, il est mentionné que les salariés et leur syndicat doivent être sensibilisés et informés, mais il n'est pas mentionné qu'ils doivent être consultés et associés aux décisions concernant le programme, sa conception, ses modalités d'introduction et son suivi. Pour sa part, l'ex-directeur de l'usine nous a

dit en entrevue que le syndicat avait été tenu informé des démarches de la direction, sans toutefois participer aux décisions.

C'est nous autres qui a fixé les objectifs... la collaboration avec eux autres s'est faite (davantage au niveau des moyens)... On a pris la décision d'aller sur un programme de qualité totale... mais peu surpris le syndicat a toujours été tenu informé (il a) même participé mais pas autant qu'il aurait aimé-là... Mais on était pressé par le temps., parce qu'il fallait que la situation se change à l'intérieur d'un an... Il y a beaucoup de choses qui ont été décidées sans peut-être sans trop de communication, mais c'est peut-être plus dans l'implantation qui a eu beaucoup d'échanges... (Entrevue avec le directeur de l'usine, le 14-10-93, page 9).

En entrevue, les représentants syndicaux ont affirmé qu'ils ont été informés de l'introduction du programme de qualité totale, mais sans plus. Ils n'ont eu aucune participation dans la conception et l'introduction du programme (Entrevues avec le président et le secrétaire du syndicat, le 1-03-93, page 4). Sur ce point, d'ailleurs, le syndicat n'a pas vraiment exprimé de revendications de participation. Il a plutôt laissé agir la direction, sans proposer quoi que ce soit.

Dans les réunions du comité d'entreprise, la direction a informé les membres de ses diverses décisions et démarches. Mais, le comité n'était pas un lieu de décision ni de consultation à cet égard. Le programme ISO 9002 a été introduit en janvier 1992 au même moment où le comité d'entreprise tenait sa première réunion. Cependant, il n'est question du programme qu'à la 5e rencontre, alors que la direction dépose un document exposant sa politique à l'égard de la qualité totale. Par ailleurs, les travailleurs membres du comité ont exprimé à quelques reprises le souhait que les salariés soient davantage impliqués dans l'introduction du programme. Cet extrait du procès verbal de la réunion du comité d'entreprise en mai 1992 est significatif:

(Un salarié) mentionne que des employés sont plus sensibilisés que d'autres en matière de qualité.

Que pourrait-on faire de plus pour les conscientiser?

(La responsable de l'introduction du programme ISO) mentionne que le temps va aider; c'est une question de mentalité et ça ne se change pas comme ça. Cependant à chaque fois qu'on voit de la non-qualité, il faut s'en occuper au risque de déplaire à certaines personnes.

(Le directeur de l'usine poursuit en mentionnant que les planchers sont sales et qu'il faudrait faire un effort car il y aurait des inspecteurs américains qui vont pas-ser bientôt)
(Procès verbal du comité d'entreprise, 5-05-92, page 4)

Refusant la participation directe, écartés d'une participation à l'introduction du programme ISO 9002, les salariés et leur syndicat conservaient néanmoins le comité d'entreprise, comme véhicule participatif.

4. Le comité d'entreprise.

Mis sur pied en janvier 1992, au moment où débute l'introduction du programme ISO 9002, le comité d'entreprise se revendique d'une double paternité, aux visées contradictoires, revendiquée aussi bien par le syndicat que par la direction. Pour sa part, le syndicat avait proposé une forme similaire de comité dans le plan de relance qu'il avait mis de l'avant en novembre 1991 pour éviter la fermeture du Kraft. Dans cette proposition, le syndicat suggérait une formule de cogestion à deux paliers: des comités départementaux, composés de cadres et d'employés, chapeautés par un comité d'entreprise, de composition également paritaire. Les comités départementaux auraient eu un caractère décisionnel sur les questions opérationnelles, incluant notamment la détermination et le suivi des objectifs et ses budgets d'opération ainsi que les éventuelles modifications à l'organisation du travail. Le comité d'entreprise, de caractère également décisionnel, serait intervenu sur le plan stratégique pour coordonner l'action des comités départementaux et élaborer une planification à long terme. {(Sans mention d'auteur), Cascades Jonquière Inc. État de la situation et plan de redressement, sans date (novembre 1991)}

Pour les représentants syndicaux, il s'agissait alors de créer un lieu où les travailleurs auraient pu recevoir les informations sur la situation financière et commerciale de l'entreprise, proposer des améliorations techniques et d'autres relatives aux méthodes de travail afin d'accroître l'efficacité et la qualité et enfin participer aux décisions concernant le fonctionnement et l'avenir de l'usine. Après avoir reçu l'approbation des membres en assemblée générale, l'exécutif syndical a soumis cette proposition à la direction de Cascades qui l'a trouvée intéressante. Mais, cette dernière a préféré regarder également d'autres formules. Son choix s'est arrêté sur une formule épousant plutôt les contours d'un groupe d'amélioration de la qualité et d'un véhicule d'informations sur la situation financière et commerciale de l'usine¹¹.

Il n'y a pas eu de discussions formelles ou de négociations sur la formule de comité d'entreprise. C'est la direction qui a choisi une formule et qui, avec l'approbation du syndicat, l'a ensuite introduite. Le comité d'entreprise sera par la suite inclus dans le préambule de la convention collective, aux négociations de l'été 1993, à la suite d'un compromis devant des demandes de participation beaucoup plus élevées de la part du syndicat. La composition et les objectifs sont toutefois demeurés les mêmes, hormis le fait que la présence d'un représentant syndical est explicitement mentionnée.

11 Lors d'un colloque organisé par la FTQ, en mai 1987, sur les "nouvelles stratégies patronales" de réorganisation du travail, Bernard Lemaire, alors invité à prendre la parole devant les congressistes affirma en ces termes qu'il était ouvert à une formule de comité d'entreprise: "Il faut dire la vérité, donner l'heure juste à nos principaux partenaires, les employés. Chez nous, nous avons une politique de portes ouvertes, de tiroirs ouverts, de livres ouverts! On doit gagner la confiance, le respect du personnel. On doit mettre sur pied des mécanismes positifs de participation, comme les comités d'entreprise en France mais selon un modèle québécois." (Fournier, 1991, 129).

Dans le document instituant le comité d'entreprise, en provenance de la direction et non signé par le syndicat, les objectifs sont ainsi énoncés:

- créer un esprit d'équipe et de collaboration;
- susciter l'intérêt des employés en mettant à profit leurs connaissances et expériences dans la résolution des problèmes qui les concernent directement; discuter des problèmes majeurs reliés spécifiquement à l'opération et de tenter d'y trouver des solutions;
- • discuter des investissements projetés et leur pertinence en fonction des priorités établies;
- discuter de l'évolution des commandes, des plaintes des clients et des mesures correctives à mettre en place;
- informer adéquatement les travailleurs de la situation financière de l'entreprise, son évolution et sa gestion. (Cascades Jonquière Inc., Comité d'entreprise, janvier 1992)

En outre, il est précisé dans le même document que le comité, présidé par le directeur d'usine, "est formé d'employés des secteurs d'usine et de bureau ainsi que des représentants du personnel cadre" et il est ajouté que "des personnes ressources pourront se joindre au comité au besoin" (Cascades Jonquière Inc., Comité d'entreprise, janvier 1992). En pratique, le comité est composé d'un nombre égal de cadres et d'employés. Du côté de la direction, s'y retrouvent le directeur de l'usine, la directrice des ressources humaines, le contrôleur et deux surintendants; du côté des employés, il y a un représentant de chacun des départements de l'usine (entretien, machine et préparation des pâtes), un employé de bureau et un représentant syndical des travailleurs de l'usine. Le mode de nomination des membres n'est cependant pas défini et c'est l'objet d'une interprétation différente, révélant par là l'ambiguïté quant au rôle du syndicat. Pour sa part, la direction soutient que ce sont les salariés d'un même département qui, de manière informelle, se choisissent eux-mêmes un représentant. Du côté syndical, on affirme que c'est l'exécutif qui, en accord avec les travailleurs d'un même département, choisit un représentant. Nos entrevues attestent le point de vue syndical; car tous les travailleurs membres du comité d'entreprise que nous avons interviewés ont affirmé avoir été sollicités par l'exécutif syndical.

Les origines, le mandat et les objectifs attribués au comité d'entreprise ne permettent pas d'en comprendre toute la signification et la portée; la dynamique des relations entre les membres du comité, de même que leurs interventions, sont encore plus importantes pour en déterminer le fonctionnement réel; par ailleurs, ces relations internes au comité d'entreprise font apparaître les objectifs réellement recherchés, les résultats véritablement atteints et les impacts en termes de relations entre les acteurs sociaux et en terme de partage du pouvoir dans l'entreprise. L'accès aux procès verbaux¹² de l'ensemble des réunions du comité d'entreprise, depuis ses débuts jusqu'à

¹² Il est stipulé dans la constitution du comité d'entreprise, "(qu')à la fin de chaque réunion, un procès-verbal est établi; il est par la suite distribué aux membres du comité et affiché dans l'usine".

la fin de l'année 1995, soit 32 rencontres sur trois ans. Nous les avons analysés au plan des objets abordés et des interventions des membres, selon que ces dernières provenaient de la direction ou des salariés.

L'existence du comité d'entreprise se divise en deux périodes, séparées par une interruption de six mois, entre mars et octobre 1993, pendant les négociations pour le renouvellement de la convention collective 1993-1996. Les deux périodes se distinguent par la nature et la fréquence des interventions¹³, selon les objets et les intervenants ainsi que par l'intensité des débats¹⁴.

Au total, il est dénombré 483 interventions portant en majorité sur 13 objets, qui représentent près de 90% des interventions (voir le tableau VIII, page 74, annexe IV). Un peu plus du quart des interventions portent sur des améliorations relatives aux techniques de production ou aux méthodes de travail en vue d'accroître l'efficacité et la qualité. Les autres interventions ont pour objet, par ordre d'importance, les résultats financiers (finance), les investissements, les changements organisationnels (réorganisation), les ventes et les clients (marché), le programme ISO 9002 (ISO), les résultats de production (production), la qualité, les plaintes, le fonctionnement du comité (régie interne), l'efficacité de la production, les règlements intérieurs, l'embauche de cadres et la réouverture du Kraft. Plus de la moitié des interventions des salariés portent sur des améliorations, alors que celles-ci, bien qu'elles occupent le premier rang dans les interventions de la direction, ne représentent que 17,5% de ces interventions. La direction fait des interventions beaucoup plus diversifiées.

Même s'ils comptent un nombre à peu près égal d'interventions, direction et salariés jouent des rôles différents à l'égard des améliorations: les salariés font des propositions et soulèvent des problèmes, étant responsables de 59 des 78 des interventions de cette catégorie, soit 75,6%, pendant que la direction apportent des réponses et assurent le suivi, dans des proportions respectives de 75 et 100% (voir le tableau IX, page 75, annexe IV). La plupart des problèmes soulevés ou des améliorations proposées par la direction se rapportent aux méthodes de travail des salariés ou à des pratiques non appropriées. Cela confirme le rôle principal joué par les salariés dans ce comité, à savoir celui de l'alimenter en propositions d'amélioration de la qualité et de l'efficacité.

Le procès verbal est en fait rédigé par la directrice des ressources humaines et il est approuvé par les membres. Il a même été convenu de le distribuer à chaque employé, avec son chèque de paie (Procès verbal du comité d'entreprise, 31-03-92, page 5). Cette pratique, semble-t-il, ne serait plus en vigueur. Mais, le procès verbal est affiché à plusieurs endroits dans l'usine, notamment dans les salles à manger. C'est dire toute l'importance qu'on lui attribue.

13 Une intervention se définit par une prise de parole d'un intervenant quelconque et consignée au procès verbal.

14 Un débat se définit par un échange entre deux intervenants consigné au procès-verbal.

Ils ont en fait proposé une soixantaine d'améliorations depuis la création du comité d'entreprise. Sur une période de trois ans, cela nous apparaît plutôt faible.

Les interventions de la direction consistent principalement en des informations et commentaires sur différents objets (179 interventions sur un total de 353, soit 50%), en des résolutions de problèmes (soit toutes les interventions sur l'objet des améliorations, au nombre de 62 ou 17,5%), en suivis (63 interventions) ou en des réponses à une question (49 interventions). Du côté des salariés, les interventions sont de l'ordre de la résolution de problèmes (soit 69 sur 130 interventions, soit 53% du total des interventions) et de questions adressées à la direction (49 interventions, soit 38%), le reste étant des interventions de suivis ou de commentaires (12 interventions).

Par ailleurs, le comité n'a vraiment pas de rôle décisionnel, ni même consultatif. Ces catégories, décision et consultation, ne s'appliquent qu'à quelques rares interventions et ne concernent généralement que des règles de fonctionnement du comité. Nous n'en avons pas tenu compte dans l'analyse. À titre d'exemple, mentionnons que le comité a convenu de modifier la forme des procès verbaux à compter de sa réunion du 20 juillet 1995. Dorénavant, les interventions seraient distinguées en deux catégories: les informations et décisions. En incluant cette réunion et les quatre subséquentes, il y a eu 122 interventions: sur ce nombre 117 sont classées comme des informations, représentant 96% des interventions, et 5, comme des décisions, dont trois portent sur la régie interne, une sur la formation à dispenser à un groupe de salariés touchés par un changement technologique et une dernière sur un objet n'ayant aucun rapport avec le travail, soit l'adhésion des salariés à un marché d'alimentation en gros.

Il convient d'analyser les interventions de la direction selon leur caractère neutre ou orienté¹⁵. Les 421 objectifs recensés dans les interventions de la direction se répartissent ainsi:

Informer	213
Améliorer	40
Sensibiliser	47
Exercer des pressions	39
Démontrer des efforts	36
Justifier des actions ou des décisions	23
Autres objectifs	23
TOTAL	421

¹⁵ Le caractère d'une intervention se définit par le type d'objectifs poursuivis par l'intervenant. Une intervention neutre est une intervention présentée de façon objective avec pour seul objectif d'informer ou d'améliorer la production et la qualité. Une intervention orientée est une intervention qui poursuit d'autres objectifs.

Les interventions orientées s'adressent aux salariés et visent à changer leurs comportements et leurs attitudes. Elles se divisent en deux catégories selon le type de comportements et d'attitudes qu'elles cherchent à modifier: ceux qui concernent le travail et sollicitent une plus grande implication en sensibilisant les travailleurs et en exerçant une pression sur eux pour qu'ils changent; et ceux qui concernent la direction et visent à donner une image positive de cette dernière en démontrant les efforts qu'elle déploie et en justifiant ses actions et ses décisions. Le premier type d'interventions orientées portent sur divers objets (voir le tableau X, page 76, annexe IV). Il y a en moyenne deux ou trois interventions orientées de ce type par réunion du comité d'entreprise. Elles s'appuient sur la situation financière difficile pour amener les salariés à travailler davantage ou à accepter des concessions, comme l'illustrent ces interventions de la direction:

(Suite à une question d'un salarié qui s'inquiète des pertes réalisées au cours du dernier mois et celles qui sont prévues pour le prochain mois), (le directeur de l'usine) explique l'importance du refinancement de la compagnie auprès des banques. Il faut qu'on ait des arguments qui permettent aux banques de reprendre confiance en nous. Il nous faut démontrer aux banques que tout le monde croit en l'avenir de la compagnie.

Actuellement, les fournisseurs font leur part en baissant les prix, certains clients ont accepté de nous payer à la livraison, Cascades Inc. vient de réinjecter 2 millions \$ cette semaine et les cadres et employés de bureau ont accepté le gel des salaires.

La compagnie doit retourner voir les banques au début de mars. Il est donc primordial que la réponse des employés d'usine arrive d'ici la fin de février. La situation est très critique et exige la collaboration de tout le monde. (Procès verbal du comité d'entreprise, 21-02-92, pages 3-4)

Si on ne respecte pas ces engagements, (le budget qui implique la réorganisation proposée) les banques pourraient mettre la compagnie en défaut et exiger un remboursement immédiat des sommes dues qui sont de l'ordre de 40 millions \$. Cascades Inc a injecté 10 millions \$ parce que les banques l'exigeaient mais aussi parce qu'elle considère qu'il y a encore des chances de réussite à Jonquière. Cependant, il n'y aura plus de mise de fonds par Cascades Inc. Dans les mêmes conditions, d'autres compagnies de Cascades réussissent à faire des profits. Il faut donc devenir autonome financièrement à très court terme. La compagnie informe le comité des pertes encourues à la machine depuis 1988:

1988	1, 945, 000
1989	3, 295, 000
1990	10, 211, 00
1991	4, 933, 000
1992	1,483, 000 (3 premiers mois)

total 21, 868, 000

(Procès verbal du comité d'entreprise, 31-03-92, page 2)

Dans ce même procès verbal, la direction présente son plan de réorganisation qu'elle est en train de négocier avec le syndicat et qui aboutira à l'entente signée quelques semaines plus tard.

Dans d'autres interventions, la direction invite les salariés à améliorer l'efficacité et la productivité, même s'il y a des fermetures temporaires:

Cependant, il demeure essentiel et nécessaire de continuer à améliorer notre efficacité-machine même si certains peuvent penser de réduire la cadence afin d'éviter ces fermetures. Ce n'est qu'en augmentant notre efficacité et en réduisant nos coûts que nous pouvons demeurer compétitif et percer de nouveaux marchés. (Procès verbal du comité d'entreprise, 25-08-92, page 4)

Un autre appel à augmenter la production est ainsi présenté: (Le contrôleur) nous avise qu'une variation à la hausse du dollar de 0,72 à 0,76\$ annulerait les profits anticipés et déjà engagés pour le traitement secondaire et l'installation de la bobineuse. La marge de crédit n'étant pas suffisante puisqu'elle sert présentement à couvrir dans les trente jours le paiement des fournisseurs, nous nous retrouverions dans de sérieuses difficultés. La seule façon de devenir indépendant du taux de change est d'augmenter le tonnage à 400 tonnes, le tout étant faisable sans de gros investissements. (Procès verbal du comité d'entreprise, 16-02-95, page 3)

Pour les salariés, le comité d'entreprise est également l'occasion de poser des questions sur la situation de l'entreprise de même que sur les décisions et les projets de la direction. Les questions posées manifestent l'intérêt des salariés, par exemple au sujet de l'introduction du programme ISO 9002; elles peuvent également traduire une inquiétude à l'égard de l'avenir de l'entreprise et de sa situation financière. Notamment un certain nombre de questions sont posées au sujet de la relance du Kraft. Les interventions des salariés expriment en outre des critiques et elles portent alors, à titre d'exemple, sur les dérogations aux programmes de qualité, sur l'embauche de cadres techniques et sur le fonctionnement du comité.

A deux reprises, le fonctionnement du comité est l'objet de critiques importantes des salariés et cela soulève un débat au sein du comité. Un an après son lancement, le comité est remis en question par les salariés qui soulignent la trop grande importance accordée aux questions financières et le fait que le comité reçoit pas assez de problèmes de production. Sur ce, le directeur répond que la compagnie s'apprête à mettre sur pied des comités de résolution de problèmes, qui connaîtront un échec comme on l'a déjà vu plus haut. Les salariés considèrent également que la direction ne leur fait "pas assez confiance", puisqu'elle "arrive avec des décisions prises à l'avance". En réponse à cette dernière critique, le directeur mentionne que les salariés ont le droit de s'exprimer sur le choix des investissements projetés et sur les priorités établies (Procès verbal du comité d'entreprise, 28-01-93, page 4). Deux ans et demi plus tard, le même questionnement refait surface, alors que les salariés "se questionne(nt) sur l'utilité et les suites qui sont données aux discussions du comité d'entreprise". La direction répond qu'un effort a été fait pour "orienter les discussions du comité d'entreprise de façon à trouver des solutions aux problèmes d'opération" et que certaines suggestions des salariés ont été déjà réalisées et que les autres seront mises en

applications selon les disponibilités budgétaires. Elle poursuit en insistant sur le fait que "les préoccupations des employés, les problèmes de fonctionnement ou d'opération, ou tout autre sujet qui concerne le travail en tant que tel ou la façon de l'organiser ou de l'effectuer, demeurent la première raison d'être du comité". Elle termine en souhaitant "que cela suscite davantage l'intérêt des autres employés à y participer (Procès verbal du comité d'entreprise, 21-09-95, page 5).

En entrevue, les salariés ont repris les mêmes critiques que celles qui sont exprimées ci-haut par la directrice des ressources humaines (entrevue du 11-12-95). Il se dégage une situation où la participation est difficile à mobiliser. Le syndicat dira qu'il éprouve des difficultés à recruter des membres pour aller au comité d'entreprise.

Par ailleurs, l'existence du comité d'entreprise se divise en deux périodes, séparées par une interruption de six mois, entre mars et octobre 1993, pendant les négociations pour le renouvellement de la convention collective 1993-1996. Dans une première période, les salariés ont formulé un plus grand nombre de propositions, posé davantage de questions et démontré un intérêt important pour être associés à l'introduction du programme de qualité. Concernant les améliorations, ils ont été beaucoup plus actifs au cours de cette période, en mettant de l'avant 2,4 suggestions en moyenne par réunion, (soit 31 propositions en 13 réunions), que durant la deuxième période, en faisant en moyenne 1,5 propositions par réunion (soit 28 propositions en 19 rencontres). Les débats ont été également plus nombreux (voir le tableau XI, page 77, annexe IV). Malgré cette volonté d'une plus grande participation, la direction choisit plutôt une stratégie de non association des salariés. À titre d'exemple, rappelons que les propositions de participation directe, boîtes de suggestions et comités de résolution de problèmes, ne sont pas venues du comité, mais elles ont été avancées par la seule direction, n s'est donc produit un certain désenchantement parmi les salariés:

Moi, au début j'y ai cru... j'y ai été pendant un an et au bout d'un an, j'ai abandonné... (hésitations et embarras) ...
... L'année que j'ai été là, ça pas été concluant. Tu te sentais pas nécessairement impliqué. Pis, la décision était toujours prise avant que l'on décide n'importe quoi... Fais qu'à ce moment-là, on s'est rendu compte qu'on était là comme mes- j
sager... pour faire passer leur message à eux autres, c'est-à-dire dans le sens "Ça <
va mal..." Tu sais on était pas consulté plus qu'il faut là-dedans. (Entrevue avec /
un représentant syndical, le 13-11-95, page 12)

5. Le statut et le rôle du syndicat.

Le rappel de l'action syndicale est ici nécessaire. En 1983, lors de la mise en vente de l'usine par Abitibi-Price, le syndicat a procédé à une étude auprès de ses membres pour identifier les problèmes et les sources potentielles d'amélioration de la productivité. Il s'est associé avec un

groupe d'affaires régional pour déposer une offre d'achat. Cette offre a été écartée au profit de Cascades qui n'a pas proposé d'association au syndicat.

Lors de la fermeture du Kraft en 1991, le syndicat effectua de nouveau une enquête auprès de ses membres en vue de trouver des améliorations susceptibles de baisser les coûts de production. Il proposa des coupures de postes parmi ses membres, l'élimination des cadres de premier niveau et une trentaine d'améliorations techniques ou relatives aux méthodes de travail. Du point de vue organisationnel, il proposa une réorganisation du travail centrée autour du travail en équipe et la mise sur pied d'un comité d'entreprise. L'ensemble de ces propositions réduisait les coûts de production de manière significative. Il proposa également une participation financière. Mais, les propositions syndicales n'y ont rien fait. La direction décida malgré tout de fermer le Kraft.

Quelques mois plus tard, la direction mit sur pied un comité d'entreprise, au sein duquel la place du syndicat était mal définie. Le syndicat aurait voulu que le comité d'entreprise disposa d'un mandat plus large. Mais, le comité resta confiné dans un rôle limité à la réception d'informations et à l'émission de suggestions. Peu de temps après, la direction proposa une réorganisation du travail qui fut ensuite négociée. Cette réorganisation fut conçue par la seule direction et ensuite elle fut négociée avec le syndicat, en faisant pression pour qu'il accepte la proposition patronale. Le syndicat n'a été en aucune façon associé à la conception de la réorganisation.

En 1992, la direction décida d'introduire le programme ISO 9002 sans y associer le syndicat. Ce dernier fut simplement tenu informé des intentions de la direction et du déroulement de l'introduction du programme.

Lors des négociations de 1993, le syndicat concentra principalement ses demandes sur quatre points: la participation à la gestion, l'information, la sécurité d'emploi et la formation. Les deux dernières demandes ont été rejetées. L'une recherchait un engagement de la direction à utiliser exclusivement l'attrition dans l'éventualité d'une réduction des effectifs, tandis que l'autre proposait la création d'un comité paritaire pour évaluer les besoins de formation et assurer sa réalisation avec les ressources appropriées. Les deux premières demandes, de nature davantage intégrative et relative à l'obtention de nouveaux droits, ont connu un sort différent. Concernant l'information, le syndicat demandait la tenue de rencontres régulières avec la direction locale pour recevoir des informations sur les résultats financiers, la production et les ventes. Il voulait aussi une rencontre annuelle avec la haute direction pour être tenu au courant de la planification stratégique de l'entreprise. Les demandes d'information impliquant la direction locale ont été satisfaites, alors que les autres demandes, de nature stratégique et concernant la haute direction, n'ont pas été accordées. La première demande syndicale concernait le partage des pouvoirs et la participation et

ce, tant au niveau organisationnel dans le cadre de la participation directe, qu'au niveau institutionnel dans le cadre de la participation représentative. Au premier niveau, le syndicat voulait d'abord qu'une priorité soit accordée à "l'implication des travailleurs dans le processus de décision dans leur lieu de travail" et qu'en vue de la réalisation de cette priorité, des "structures de participation mutuellement acceptées" soient créées. Au chapitre de la participation représentative, le syndicat demandait la mise sur pied de "tout mécanisme approprié afin de gérer les changements dans l'organisation du travail de façon à les anticiper et les introduire avec ordre et progressivement". Il proposait enfin l'adoption de la négociation continue, soit la possibilité de modifier la convention collective tout au long de sa durée (S.N.T.T.CJ.INC., Projet de convention 1993. s.d., pages 2 et 3). Cette dernière demande a été acceptée, alors les négociations avec la direction ont considérablement réduit la portée des deux premières demandes. Le principe de l'implication est reconnu en stipulant que ce sont "les ressources humaines de tous les niveaux (qui) doivent s'impliquer de façon active et constructive dans le processus de décision". Par contre, aucun mécanisme n'est prévu à cet effet. Au niveau institutionnel, il y a la reconnaissance du comité d'entreprise, tel qu'il existe déjà, et il est précisé que son rôle demeure confiné à un rôle de transmission d'information, d'élaboration de suggestions d'amélioration de la qualité et de la productivité et de discussion sur les priorités d'investissements (Convention collective 1993-1996. Cascades Jonquière Inc. et STTPCJ, page 1). Par ailleurs, la clause traditionnelle relative aux droits de la direction reste intacte (Article 5, "Droits de la direction", C.C., 1993-1996, pages 4 et 5). En somme, entre les demandes syndicales et le texte négocié, il y a une différence importante dans le degré et les objets de la participation. La participation, proposée par le syndicat, concerne la gestion, et donc la participation aux décisions, et porte sur l'organisation du travail. Telle que définie dans le texte de la convention, elle porte sur des améliorations aux techniques de production et méthodes de travail et est limitée aux suggestions et aux discussions, la direction conservant seule le pouvoir de décision.

Lorsque le prix de la pâte remonta à l'automne 1994, le syndicat se mobilisa pour la relance du Kraft. Il remit à jour l'étude qu'il avait faite lors de la fermeture de ce département trois ans plus tôt. Les salariés par le biais de leur syndicat proposèrent leur participation financière, chacun s'engageant à contribuer la somme de \$10,000 qu'ils investiraient dans une SPEQ. Plus de 200 travailleurs ont alors apposé leur signature au bas d'un document mandatant des représentants à rencontrer le président de Cascades Paperboard International, Laurent Lemaire, pour lui présenter leur offre de partenariat.

Suite aux séances d'information qui ont été tenues et considérant que le marché de la pâte se raffermit et dans l'optique de la philosophie Cascades qui préconise la gestion participative, nous les employés de Cascades Jonquière inc. et les ex-employés sommes grandement

intéressés à un partenariat et à investir temps et argent pour réaliser la relance de l'usine Kraft. Nous mandatos (suivent les noms du président et du trésorier du syndicat et d'un professeur en sciences administratives de l'UQAC) pour vous rencontrer afin de discuter plus amplement du projet. (Lettre datée du 20 novembre 1994 et adressée à Laurent Lemaire)

Dans le document soumis à la direction générale, les salariés offraient très clairement leur collaboration en indiquant qu'ils voulaient être des partenaires et qu'ils étaient prêts à assumer les risques d'une participation financière. Ainsi dans le document, on peut lire ce qui suit:

Le rendement des travailleurs de l'usine Jonquière a souvent laissé à désirer par les années antérieures. Toutefois, depuis 1991, un revirement de la situation s'est produit de façon drastique. Ainsi, la production de la machine à carton a atteint le quota fixé de 300 tonnes par jour et ce, dans des conditions technologiques qui n'étaient pas nécessairement propices à l'atteinte de tels objectifs. Une nouvelle dynamique de travail et un souci de rentabilité se sont implantés auprès de l'ensemble des travailleurs. Les solutions proposées dans le présent projet auraient été inimaginables il y a cinq ans à peine. Aujourd'hui, ces travailleurs veulent oeuvrer dans une usine rentable dont la survie est assurée par la pérennité de leur rendement maximal. Ce faisant, ils sont prêts à aller à une étape subséquente de leur développement en devenant partenaires financiers de leur employeur. En posant un tel geste, la responsabilité de chacun devient très lourde. Ils se doivent mutuellement de faire confiance à la capacité et au rendement de chacun pour assurer le développement de leur investissement. En tant que groupe, leurs devoirs deviennent ceux d'un partenaire en affaires qui risque de tout perdre ou d'être expulsé s'il ne livre pas la marchandise.

Le nouveau partenariat nécessitera une nouvelle organisation du travail à l'usine Kraft. Des postes hiérarchiques seront abolis et chacun sera fortement responsabilisé. Tous et chacun savent à quoi s'attendre en ce sens et ne ménageront pas les efforts. (Comité de relance du Kraft, Cascades Jonquière Inc. État de la situation et plan de redressement préliminaire, novembre 1994)

La direction reçut les représentants avec intérêt. Mais, les représentants des salariés ne furent pas associés aux démarches pour relancer l'usine. Après quelque temps, ils ont eu vraiment l'impression d'avoir "été écartés du dossier" (entrevue avec le président du syndicat, 2-11-95, page

L'offre de partenariat, proposée par le syndicat, soulève d'ailleurs un intérêt mitigé de la part de la direction locale, ainsi que les extraits d'entrevue suivants le démontrent:

Q. Je vais peut-être poser une question naïve. Mais, moi, il me semble qu'il y aurait eu là une occasion pour associer les employés pour qu'ils deviennent partenaires, propriétaires de leur usine. N'est-ce pas une occasion qu'il ne fallait pas rater ou qu'il fallait encourager?

R. Ouais. Mais, c'est pas parce que... Quand tu pars un projet d'envergure comme ça, c'est qu'il faut que tu calcules... C'est qu'on est autonomes aussi. Si le Kraft ou la cartonnerie va mal, il ne faut pas s'attendre à ce que Cascades dans son ensemble, ou Paperboard International, va venir renflouer ou nous aider.

Ils peuvent (le faire) de façon sporadique. Sauf qu'on doit être autonomes pis se suffire à nous autres mêmes. On peut pour faire plaisir aux employés ou pour leur permettre de s'impliquer, eh... développer un projet. Mais, quand tu fais un projet comme ça qui est tellement d'envergure, on ne veut pas non plus se tromper, pis partir pis être obligés de le refermer quelques années ou quelques mois plus tard. Si on le part, on veut le partir pour qu'il soit capable de subir les fluctuations du marché, pis lorsque le marché est bas qu'on soit capable quand même de passer au travers. ... C'est circonstanciel... moi, je te dis ce que j'en sais depuis que je suis là et pis que je suis impliquée. Sauf, pourquoi que cela ne s'est pas fait avant, c'est que le temps passe vite... (Entrevue avec la directrice des ressources humaines, le 11-12-95, pages 9-10)

Q. Il y avait le syndicat qui voulait s'impliquer et les employés dans un partenariat et proposer une participation financière.... et selon leurs témoignages à eux, ils ont l'impression d'avoir été mis à l'écart, de ne pas avoir été vraiment intégrés au projet...

R. Ils ont été tenus au courant au fur et à mesure que le développement du projet s'est fait. Leur participation était intéressante. Mais, il faut être prudent dans tous ces marchés-là pour ne pas faire en sorte que des gens investissent dans quelque chose et que le marché étant si volatile que ces gens-là perdent la valeur de leur investissement... Donc, c'est par prudence peut-être que jusqu'à un certain point on n'a pas pu considérer ça comme étant la pierre angulaire pour réaliser le projet. Il y a plus que ça. Peut-être que de ce côté-là, on croyait que cela pouvait faire toute la différence pour démarrer tout de suite. Leur financement n'était pas complètement indépendant des résultats que le Kraft aurait pu avoir. Alors, c'est une partie importante., mais ce n'est pas que ça qui compte pour faire en sorte qu'on lance une entreprise qui va être durable. Et la lancer comme ça parce que c'est alléchant à prime abord, ça fait pas nécessairement un projet qui est viable à long terme pour autant. La portion marché est quelque chose qui doit être réglée avant même de penser qu'on va faire participer des gens dans des investissements majeurs. Il faut être bon gestionnaire aussi. (Entrevue avec le directeur de l'usine, le 11-12-95, page 19)

Par ailleurs, entre les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, le syndicalisme a connu une véritable réorientation. Dans les années quatre-vingt, le syndicat prônait "un "syndicalisme de combat" qui cherchait à tirer le meilleur profit en termes de rémunération et d'avantages sociaux, en exploitant au maximum le rapport de force dont il pouvait bénéficier, sans se soucier de la rentabilité de l'entreprise tout en dénonçant sans nuance la direction. Ce type de syndicalisme allait de pair avec le fait que le syndicat était mis à l'écart de toute participation de la gestion:

Avec Abitibi-Price, c'était le syndicalisme de combat... On rencontrait la Cie soit pour des revendications ou quoi que ce soit mais on n'avait jamais un mot à dire sur la bonne marche de l'usine... En tout cas, quand on faisait valoir nos points sur la bonne marche, ils s'en foutaient... (Entrevue avec celui qui était président du syndicat au moment de l'acquisition de la cartonnerie par Cascades, le 12-12-95, page 41)

Avec la fermeture d'une partie de l'usine et les mises à pied importantes qui suivirent et les menaces qui commencèrent à peser sur la survie de l'usine, le syndicat procéda à une réorientation

de son action syndicale. Au lieu de mettre de l'avant une stratégie simplement défensive, axée sur la seule défense de l'emploi et des acquis, il se tourna plutôt vers une stratégie offensive en prenant l'initiative de proposer une réorganisation autour du travail en équipe, qui incluait même des coupures de postes, et en proposant sa participation à la gestion dans le cadre d'un comité d'entreprise. C'était là tout un virage pour le syndicat, comme l'indique l'actuel président du syndicat:

Il n'y a pas tellement longtemps, jamais je n'aurais pensé qu'un syndicat ferait une offre de partenariat à une compagnie. Nous autres ici, on est organisé peut-être un petit peu comme une caisse populaire. Le monde vient chercher leur chèque. On fait beaucoup d'administration... on est quand même plus conscient des problèmes comptables qu'une compagnie peut avoir... On essaie de garder une certaine vision syndicaliste de la chose... mais on est plus ouvert à ça qu'on l'était. (Entrevue avec le président du syndicat, le 2-11-95, page 7).

Mais, cette stratégie syndicale de participation rencontra une opposition et un refus de la part de la direction. Comme le disait un représentant syndical en entrevue, "Cascades ne nous a jamais donné l'opportunité de s'impliquer" (Entrevue avec un représentant syndical le 13-11-95, page 18). Pourquoi en est-il ainsi? Est-ce dû au poids des facteurs externes qui enlèverait toute marge de liberté à l'intérieur? Est-ce dû au choc de la rencontre entre deux cultures vraiment différentes ou à un conflit sur le partage des pouvoirs dans l'entreprise?

6. Le poids des facteurs externes.

C'est tout à l'honneur de la direction d'avoir, par ses efforts soutenus, trouvé des marchés et conçu des produits de qualité. L'amélioration de la qualité contribue grandement à une stabilisation des clients. Les efforts des salariés ont été également énormes à ce titre: concessions salariales, horaire de travail de douze heures, intensification du travail, coupures de postes. De toute façon, les résultats sont aujourd'hui éloquentes: hausse de la productivité, de l'efficacité et de la qualité ainsi que diminution des plaintes des clients. L'usine semble s'être taillée une place sur le marché et s'être donnée des clients stables. Elle atteint des records de production. La conjoncture des prix du carton est favorable. Mais, l'usine est toujours en difficulté et connaît une situation précaire; elle serait encore au bord d'une fermeture! Même si elle dégagne des profits d'opération, elle enregistre malgré tout des pertes nettes et elle éprouve des difficultés à rembourser ses dettes. Et la direction continue de faire appel aux contraintes pour inciter les salariés à augmenter encore davantage la production.

Pourquoi en est-il ainsi, ont demandé les salariés lors d'une réunion récente du comité d'entreprise? La direction a répondu que l'usine n'avait pas le contrôle de certains coûts de production qui sont responsables des difficultés de l'usine.

(En réponse à des questions sur les profits et les écarts, il est répondu par le directeur:) Il y a des choses sur lesquelles nous n'avons pas de contrôle. Les taux d'intérêt, la valeur du dollar canadien, le prix des pâtes sur le marché et indirectement le marché au niveau de notre clientèle sont les principales.... En fin de compte, notre meilleur impact est sur la productivité et l'efficacité. Par exemple, une production augmentée de 30t/j équivaut à 900 t/mois et à 230 \$/t de profit marginal; l'impact est de plus de 200 000 \$/mois de profit supplémentaire. C'est ce qui nous assurera de conserver une rentabilité pour la cartonnerie. (Procès verbal du comité d'entreprise, 21-09-95, page 3)

Mais, le poids qu'occupent deux de ces facteurs, les taux d'intérêts et le prix de la pâte, dans les actuels coûts de production est le résultat de décisions et de stratégies de la direction, que les salariés connaissent eux-mêmes très bien, grâce aux événements récents et à la transparence financière. La pâte représente un coût élevé parce qu'il faut l'acheter; si elle était produite à l'usine, elle serait une source importante de profit et non de pertes comme c'est le cas actuellement:

Toutes les argents qu'on a perdu à la machine cette année, c'est 100% relié aux pâtes. Le prix, ça a doublé, et pis on a aucun contrôle. Le seul contrôle qu'on avait, c'est l'efficacité. C'était la quantité qu'on mettait. Ça on a réduit ça au maximum pour la quantité, et pis le minimum pour les pertes. Le prix, je ne peux rien y faire. (Entrevue avec deux cadres, le 11-12-95, page 32.)

Or, la direction a fermé le secteur Kraft et sa réouverture tarde, malgré les pressions des salariés et de leur syndicat. Pour ces derniers, cela apparaît comme une mauvaise stratégie de la direction, au mieux comme une stratégie incompréhensible.

Quant à la dette, elle aurait dû être remboursée avec l'intégration de la cartonnerie dans l'ensemble Paperboard Industries Corporation et son achat par Cascades Paperboard International, à la fin de 1992. En effet, lors de cette transaction, il était prévu que le produit de la vente d'actions serve à rembourser "jusqu'à 39M\$ de (la) dette à long terme (de Cascades Jonquière Inc.)". Dans le prospectus, il était immédiatement ajouté que "toutefois, la Compagnie pourra modifier le montant et la date d'échéance de ces remboursements d'après son évaluation des taux d'intérêt, des frais de remboursement anticipé et d'autres facteurs" (Bourse de Montréal, Prospectus de Cascades Paperboard International, décembre 1992, 42). D'ailleurs, au comité d'entreprise, le directeur avait mentionné à quelques reprises que la dette de Jonquière avait été remboursée (Procès verbal du comité d'entreprise, 10-11-92, page 2 et 22-12-92, page 2). Or, la direction de Cascades a choisi, semble-t-il, de ne pas rembourser la dette de la cartonnerie Jonquière. Deux ans et demi plus tard à l'été 1995, elle réapparaît, sans explication, au bilan financier de la cartonnerie¹⁶. Pour les salariés,

¹⁶ La dette figure de nouveau dans le procès verbal du comité d'entreprise du 23 mai 1995, dans l'annexe IV sur les résultats financiers d'avril 1995 où on peut y lire que les intérêts sur la dette représentent \$425 000 par mois.

cette situation est inexplicable. Un salarié, à qui nous demandions son opinion sur une éventuelle participation financière dans le cadre de la réouverture du Kraft, nous a répondu ce qui suit:

La participation financière des employés, c'est acceptable que si seulement on est partenaire avec eux autres. J'ai des doutes... Parce que moi je n'y crois pas. Parce qu'ils font tellement de "tourlipettes-là" avec l'administration qu'ils font icitte. R'garde, cette machine a coûté 45 millions. Ils ont acheté Paperboard. Ils ont pris la dette qu'on avait icitte et ils l'ont transféré chez Paperboard. Ils ont vendu des actions. Ils ont claire notre dette icitte. On n'a pu de dette... Ils ont claire la dette avec les actions qu'ils ont vendu de Paperboard. La dette est clairée. Un an après, ils ramènent la dette icitte.. Ça coûte 400 à 450,000 \$ par mois d'intérêts ... qui déduisent sur les montants des profits qu'ils font. (Entrevue avec un salarié, le 11 décembre 1995, page 33)

Pour le directeur de l'usine, il est normal que la cartonnerie assume sa dette, car c'est elle qui l'a contractée (Entrevue avec le directeur de l'usine, le 11 décembre 1995). En vertu du principe de la décentralisation financière au centre de la philosophie de Cascades, chaque usine est une unité indépendante qui est "responsable de sa croissance, de son exploitation quotidienne, de ses relations avec le milieu financier et de sa rentabilité". Ainsi, les usines peu rentables qui investissent beaucoup, comme la cartonnerie Jonquière, pour moderniser de vieux équipements, doivent s'endetter auprès des banques et elles sont responsables du remboursement de leurs propres dettes.

En somme, à l'origine du rôle que jouent les facteurs externes sur les performances de l'usine, se découvrent des décisions stratégiques prises antérieurement. Sur ces décisions, le syndicat voudrait intervenir, ce que la direction n'accepte pas. Pourquoi est-ce ainsi?

7. Choc entre deux cultures ou conflit sur le partage des pouvoirs?

À prime abord, il se manifeste une différence énorme entre deux cultures organisationnelles qui se rencontrent dans le même milieu suite à l'acquisition de l'usine par Cascades. Telle que perçue par les salariés, la philosophie Cascades est peut-être appropriée pour Kingsey Falls, mais elle ne l'est absolument pas pour Jonquière:

Quand je suis allé à Kingsey Falls l'an passé, j'ai compris; j'ai compris... que tout ce qu'eux autres essaient de véhiculer de leur image, de leur philosophie, ne pourrait pas s'appliquer à l'extérieur de Kingsey Falls. Parce que quand on est allé là l'an passé... Ils ont onze usines en rentrant O.K., c'est gros comme Bégin, c'est même plus petit que Bégin... il y a une petite rue-là, toute petite, petite, où est-ce que le 7 huitième de tout ce secteur-là appartient à Cascades. Ils ont onze usines en rentrant. Le foyer des loisirs et la caisse populaire leur appartient... jusque l'Église qui leur appartient. Tout ce qui a beau dans ce secteur-là appartient à Cascades. Les gens de Kingsey qui demeurent là, ils sont 900 personnes, il y en a 700 qui travaillent dans les usines de Cascades, dans ce village-là. Tout ce qui est beau, les maisons, les belles maisons, c'est à Cascades. Donc, c'est comme des

seigneurs; c'est des gens qui ont parti un espèce de petit secteur de pays; ils ont développé un secteur bien particulier. Pis, ces gens-là, ils ont beaucoup évolué dans leurs dimensions à eux autres. Évidemment, ils en doivent beaucoup. Donc, pour ces gens-là, quand ils voient les Lemaire, avec leurs grosses voitures, avec leur train de vie; ils leur ont amené mettons..., tout ce qui est beau, c'est eux autres qui leur ont amené; c'est comme des seigneurs; donc, ils sont vraiment considérés comme des seigneurs. Pis moi je disais à Laurent que j'étais vraiment étonné, il faut venir ici pour comprendre. À Jonquière, ça marcherait pas. Nous autres, on est habitué dans une région qui a 70,000 personnes qui travaillent, où est-ce qu'on a vu des grosses compagnies... Où est-ce qu'il y a eu des grèves, des combats; tu sais, les travailleurs ici, ils ont vraiment travaillé pour avoir ce qu'ils ont... Lorsqu'ils viennent ici, ils ne sont pas aussi admirés par rapport à ... Moi, je ne suis pas vraiment convaincu que l'esprit Cascades à l'extérieur de Kingsey, ça puisse marcher. (Entrevue avec un représentant syndical le 13-11-95, page 18)

Cascades là-bas à Kingsey Falls, c'est un peu comme notre Val Jalbert dans la région s'y avait pas eu les frères Lemaire. Tout était fermé. Ça fait qu'eux autres en réactivant toutes ces choses-là, ils font vivre une population pis eux-autres, ils estiment plein, plein ces gens-là. ... si les frères Lemaire n'avaient pas été là, ils ne vivraient pas. Ils auraient ben de la difficulté. Alors que nous autres ce n'est pas le cas. On a eu des difficultés. Mais, si les frères Lemaire n'étaient pas là, il y aurait quelqu'un d'autre. Pis, on ne pouvait pas vivre la même relation patron-ouvriers que là-bas. Pis, eux autres, ils voudraient qu'on vive selon ce mode-là; pis, nous autres, ce n'est pas notre genre. D'ailleurs, on a une mentalité spéciale dans la région: on est fier, on est indépendant. On nous a vraiment tapé dans notre fierté et notre indépendance et c'est vraiment dur à accepter... On a juste à regarder ça dernièrement dans le référendum... tu regardes la mentalité de la région et pis tu regardes la mentalité d'ailleurs, c'est un peu dans cette mentalité-là et dans cette fierté-là qui nous a attaqués. Ça c'est dur à accepter. Je pense que c'est peut-être un défaut qu'on a d'être rancunier un peu trop, je ne sais pas. On se le demande des fois pourquoi on continue à pas les aimer, de là à les détester, c'est un mot trop fort, de pas les estimer, si tu veux. On se pose la question. Des fois, on est dans la salle à manger et pis on se parle... (Entrevue avec un salarié, 11-12-95, page 6)

Pour la direction, le syndicat est tourné vers le passé, incapable d'accepter les changements qui ont été nécessaires pour assurer la survie de l'entreprise. Il est encore dans une position de résistance aux changements.

Les frères Lemaire, ce sont des entrepreneurs. Les gens d'ici... sont des gens pour qui la compagnie, comme telle, elle ne leur appartient pas... Et en même temps, ils voudraient un peu se l'approprier. C'est un rapport de force qu'on vit encore. Pis le syndicat est quand même... les revendications syndicales et pis la force que le syndicat veut... la place que le syndicat veut prendre est très grande. On est prêt à leur donner cette place-là, mais un peu en partenariat, en collaboration, en collaborateur pour faire avancer la compagnie. J'ai toujours l'impression que il y en a un qui pense que l'autre essaie de l'avoir., pis d'y jouer dans le dos. C'est bien difficile... (Entrevue avec la directrice des ressources humaines, le 11-12-95, page 8).

Nous avons aussi demandé au directeur de l'usine si la philosophie Cascades pouvait aussi bien convenir à une usine syndiquée et si elle pouvait s'étendre facilement à l'extérieur du petit village où elle avait pris naissance:

Q. On a souvent l'impression que la philosophie Cascades, ça fonctionne à Kingsey Falls, c'est apparu là dans un petit village, les frères Lemaire sont très bien considérés dans leur village, une usine où est-ce qu'il n'y a pas de syndicat. Mais dans les usines où il y a des syndicats, dans les grands centres développés, on a l'impression que la philosophie fonctionne moins bien. R. Jusqu'à un certain point, il faut que je dise que du côté de Kingsey, effectivement la philosophie a s'est faite là. Puis, l'âme de la philosophie est là. Quand on arrive dans des usines syndiquées, et au départ l'entreprise n'était pas nécessairement du groupe Cascades, puis ça été une acquisition qui était gérée d'une autre façon, d'une façon plus traditionnelle, hiérarchisée, puis centralisée avec des centres de décisions ailleurs dans une grande ville, c'est pas aussi évident de la mettre en place. Parce qu'il y a une habitude, une culture d'entreprise qui est différente au départ. Donc, changer la culture d'entreprise, c'est modifier des fois des comportements pis des habitudes au niveau des individus pis ça c'est pas toujours évident, ni même pour eux autres.... Des fois, on s'accroche à des choses qu'on connaît un petit peu plus, pis on s'empêche d'évoluer jusqu'à un certain point... Par contre, il y a des entreprises syndiquées, et je pense bien que je peux en parler, au niveau de Rolland, où il y a déjà une approche de communications ouvertes, très fonctionnelles, sans en faire une affirmation, je suis assez certain que dans les groupes syndiqués, Rolland est un des groupes qui fonctionnaient bien, sinon celui qui fonctionne le mieux parce qu'ils sont arrivés à un niveau de qualification évolué, très évolué....

... Ça fonctionne bien (chez Rolland), il y a un bon respect mutuel, il y a une ouverture d'esprit... Et puis, en tout cas du temps que j'étais là et j'étais là il y a à peine un an, les changements qu'on a fait n'étaient pas n'était pas renoué continuellement. Ça passait et pis ça finissait là. C'était ça, c'était ça. On l'a fait, on l'a approuvé. Sur le moment, on le fait, on a dit oui qu'on le faisait, je parle au niveau des syndiqués-là, leur attitude était de dire on l'a fait-là, bon c'est ça, c'est comme ça, on vit avec ça. Fait que il n'y avait pas des discussions interminables pour changer la moindre petite chose. Dès qu'ici on essaie de faire un petit changement, les discussions sont longues et puis on résiste énormément à quoi que ce soit. Est-ce que cela ça fait un climat plus tendu? Peut-être. Et puis, on revient continuellement sur des choses qui ont été faites. ...

... On ne tourne pas la page. Finalement, on les maintient vivantes toutes ces frustrations-là. C'est-tu ça? C'est bien possible. Si on maintient des irritants vivants qui ne sont plus là et puis qu'on en reconnaît pas le fait qu'ils ne sont plus là, mais qu'on radote continuellement sur le fait que tu avais dit ça, il n'y a pas un couple qui va tenir. Une relation patronale-syndicale ça peut ressembler à une relation de couple à un certain point qu'on a à s'entendre mutuellement pis à négocier des choses, pis à partir de là vivre avec. Il n'y a pas de relations qui ne peuvent tenir si continuellement on revient en arrière sur des choses que l'on n'a pas acceptées. Un, de ce côté-là, ça m'apparaît assez évident, ils ont un problème d'acceptation de certaines choses. C'est-tu un problème de confiance? Ça peut ressembler à ça. Un problème de confiance... on n'a pas confiance. Et pourtant on évolue quand même positivement ici. On établit des records. On fait des bonnes choses. Au niveau qualité, on a une meilleure réputation. Au niveau commandes, on est avantagé. Plusieurs ont annoncé des fermetures longues, plusieurs en ont pris... plusieurs vont en prendre encore. Nous à date, on pense qu'on va faire quand même un bon bout avec ce qu'on a là. Donc, il faut

reconnaître ces choses-là qui sont des choses positives. Mais, c'est peut-être plus difficile à passer avec certaines cultures et je pense de ce côté-ci, la culture des gens est telle qu'on a de la difficulté à accepter le moindre changement-là et pis on a beaucoup de souvenirs de ce qui s'est passé déjà et pis on vit avec ces souvenirs-là. On les garde présents. Alors est-ce que Cascades a plus de difficultés avec une usine syndiquée? Dépendamment des gens qui sont là, de la culture des gens, de comment ça se passe, ça peut être plus difficile. Est-ce que c'est le fait de Cascades ici à Jonquière? ou c'est le fait des gens à Jonquière? Je me pose la question. (Entrevue avec le directeur de l'usine, 11-12-95, pages 22-23)

Interrogés sur leurs divergences de vues avec la direction, les salariés et les représentants syndicaux ont pour leur part davantage mis l'accent sur le problème du partage du pouvoir: la direction veut imposer son pouvoir et ses approches, sans respecter les positions différentes et les prendre en considération:

Le message qu'ils veulent passer, c'est un message d'imposition. Pis... Le message, qu'ils essaient de nous faire percevoir à nous autres, les gens normal à l'extérieur, c'est un message de collaborateur, de partenaire... Mais ça, je ne crois pas à ça. Là-bas, ça fonctionne parce que c'est imposé, pis les gens l'acceptent. Chez nous, on voudrait être partenaires, d'une façon réelle..., d'une totale façon..., pis ça, ça fait pas leur affaire. Donc, ils s'en rendent compte aussi qu'à partir du moment où on sera décisionnel avec eux autres, ça leur fait peur un peu. Ils s'imaginent qu'on est pas capables de prendre les bonnes décisions. Je pense qu'ils ne font pas assez confiance aux gens qui ont fait du syndicalisme. (Entrevue avec un représentant syndical le 13-11-95, page 18)

Moi, la philosophie Cascades, ça ne correspond pas pantoute à ce que toute la publicité peut se faire au niveau de cette philosophie... C'est une philosophie où que si tu t'accordes, si tu es d'accord, si tu t'embarques, sans avoir de positions, ça va certainement fonctionner., pis tu n'auras pas de troubles avec la cie, en autant que tu ne dises pas un mot, pis en autant que tu ne rouspètes pas. Si tu es en désaccord, pis tu tiens à ton idée, ben c'est là que les problèmes arrivent... C'est antisyndical... La première rencontre qu'on avait eue à Kingsey Falls, ils nous ont dit qu'ils n'avaient rien contre les syndicats, ils ne connaissaient pas ça, Pis aujourd'hui, ils savent c'est quoi et pis ils s'organisent pour... le mater... Les gens sont prêts à fonctionner sur n'importe quoi, n'importe quoi, pis ça, je suis certain de ça. Il s'agit de leur en donner la chance, pis de les croire aussi. Ça marche pas juste dans une direction. Ça marche dans les deux directions. Cascades, ils ont beau être innovateurs eux autres aussi., mais... ce n'est pas rien que dans leur sens... Y en a d'autres qui sont en arrière de ça, y en a d'autres qui sont à côté, c'est pas juste eux autres. Je veux bien croire qu'ils ont percé, qu'ils ont grossi., pis chapeau... J'ai pas un mot à dire contre ça., sauf que quand c'est pas nécessairement la même mentalité qu'eux autres, il faut quand même qu'ils ? respectent ça.. On est pas tous du monde pareil, pis on a quand des choses à dire, on est fier, pis si tu veux continuer à être fier de travailler à quelque part, pis de donner ton .. ton apport. Respecte-les ce monde-là. C'est ça que je veux dire: Respecte-nous, pis on va te respecter. (Entrevue avec un salarié, président du syndicat lors de l'achat de la cartonnerie par Cascades, le 12-12-95, page 47)

Les propos et les analyses des intervenants diffèrent considérablement dans leurs manières de considérer l'autre et de lui attribuer la responsabilité de l'absence ou de l'échec de la concertation, voire du partenariat. Chacun affirme que si la situation est telle qu'elle est au niveau des relations patronales/syndicales, c'est la faute de l'autre. Est-ce dû au fait que le syndicat résiste aux changements et ne veut pas accepter les concessions, sans lesquelles l'usine serait sans doute fermée? Est-ce dû au contraire au fait que la direction refuse de partager le pouvoir et d'accepter le syndicat comme un partenaire à part égale comme ce dernier le demande? Tel est le problème, ainsi posé par les acteurs eux-mêmes.

C. ANALYSES ET CONCLUSIONS

À la suite de l'étude du travail à la cartonnerie Jonquière, il est possible de formuler un certain nombre d'hypothèses et de dégager certaines conclusions. La cartonnerie a connu un accroissement substantiel de ses performances depuis son acquisition par Cascades. Qualité, efficacité et productivité se sont considérablement accrues, même si la situation financière est encore fragile. Tous ont déployé des efforts énormes pour atteindre ces résultats. Il faut reconnaître à la direction le fait qu'elle n'a pas ménagé ses efforts et qu'elle a su orienter les efforts de tous pour faire de la cartonnerie l'une des meilleures usines en Amérique du Nord, à la fine pointe de la technologie et produisant un carton de qualité supérieure pour un marché d'exportation, hautement compétitif. Mais, comment ces résultats ont-ils été obtenus et à quel prix? Comment serait-il possible de les consolider et de les renforcer?

Sur le plan de l'organisation du travail, on a assisté à l'introduction de la flexibilité et à une certaine requalification du travail, pendant que s'opérait un redéploiement des formes de contrôle, sans qu'il n'y ait de véritables innovations organisationnelles, hormis l'introduction d'une plus grande flexibilité. Les préposés au contrôle et à la régulation des procédés informatisés et automatisés ont vu leurs qualifications s'accroître, pendant que les autres travailleurs affectés à la manipulation des matières premières et du produit fini sont demeurés confinés dans l'exécution d'un travail plutôt répétitif. Au niveau des métiers, la qualification a été sans conteste accrue par la flexibilité introduite qui amène les travailleurs d'un métier à accomplir certaines tâches d'un ou deux autres métiers connexes. Quant à l'amélioration de la qualité et de l'efficacité, elle ne s'est pas faite par le biais d'innovations organisationnelles et en s'appuyant principalement sur la mobilisation des savoir-faire ouvriers, elle a été plutôt obtenue par une forte intensification du travail et l'ajout de cadres techniques. L'élimination des contremaîtres de premier niveau ne s'est pas traduite par un accroissement de l'autonomie et du contrôle des salariés sur leur propre travail, mais par un redéploiement des formes de contrôle. Les cadres techniques jouent un rôle important à cet égard ainsi que les nombreux rapports informatiques sur la production. La pression des contraintes extérieures, qui menacent constamment la survie de l'usine, renforcent en outre le contrôle de la direction en incitant les salariés à s'autodiscipliner. Pour rappeler ces contraintes, le comité d'entreprise est largement utilisé comme véhicule.

Le contenu du travail a néanmoins changé au niveau principalement de l'importance accrue prise par la dimension collective de la qualification et la coopération entre salariés. Celles-ci se traduisent, d'une part, par une plus grande circulation des informations et, dans le cadre du

programme d'assurance-qualité, par la diffusion ainsi que l'amélioration continue de nouvelles méthodes de travail et procédures de production, qui apparaissent, voire sont inventées, à l'occasion de l'accomplissement du travail. Elles prennent, d'autre part, la forme de l'entraide au travail entre les opérateurs pour résoudre des problèmes de production ou entre opérateurs et ouvriers de métier pour réparer des bris d'équipement. Cela représente donc certaine démarcation à l'égard du caractère individuel qui dominait auparavant dans le travail d'usine.

L'implication au travail s'est considérablement accrue, comme l'indique le souci constant d'efficacité et de qualité fortement présent chez les salariés. Mais, cette implication maximale n'a pas été obtenue par l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail. Elle a été plutôt acquise, voire imposée, par l'usage d'une pression constante exercée par la fragilité extrême de l'usine, qui sans cesse fait peser des menaces de fermeture, et par un plus grand contrôle sur le travail, qui revêt différentes formes nouvelles.

Quant à la participation directe des salariés à la réorganisation, elle a connu un échec que trois principaux facteurs sont susceptibles d'expliquer: le contenu des formes de participation, les modalités d'introduction et le contexte. Tout d'abord, il s'agit de formes de participation qui offrent peu de pouvoir aux salariés; leur participation se limite à la formulation de suggestions, soit sur une base individuelle ou à l'intérieur d'un comité. Un pouvoir limité suscite peu d'intérêt pour la participation. D'autre part, cette participation a été sollicitée dans le cadre de modalités dissuasives: l'introduction s'est faite de manière unilatérale, en faisant directement appel aux salariés, sans associer le syndicat ou le comité d'entreprise et elle s'est déroulée sans préparation apparente et sur une période de temps extrêmement courte. Cette approche était en tout point similaire à celle utilisée pour améliorer la qualité et l'efficacité et introduire le programme ISO 9002. Pour ce faire, la direction a, à l'encontre d'une autre approche appuyée sur la reconnaissance des savoir-faire ouvriers, embauché des cadres techniques, au moment même où elle coupait des postes à la production¹⁷. En deuxième lieu, l'introduction du programme ISO 9002 s'est faite par le haut et de manière unilatérale. La décision de l'introduire a été prise par la seule direction et selon des modalités définies par elle seule. Les salariés et leur syndicat ont simplement été tenus informés¹⁸. Les propositions de participation ont été enfin avancées dans un contexte extrêmement défavorable: grande encore était, à l'égard de la direction, la méfiance générée par les événements récents, comme la fermeture d'une partie de l'usine qui avait entraîné de nombreuses mises à pied ainsi que les

17 Ainsi, les ouvriers libérés par l'accroissement de la productivité auraient pu être affectés à l'amélioration de la qualité et de l'efficacité.

18 D'ailleurs, le syndicat n'a pas revendiqué une participation particulière, ni à l'égard du programme d'assurance-qualité, ni concernant les programmes de participation destinée aux salariés, il s'est contenté de laisser faire la direction.

déclarations négatives du président de la compagnie au sujet des comportements des travailleurs, l'introduction de l'horaire de 12 heures sous la menace de fermeture de l'usine et les demandes de réduction salariale.

Suite à l'échec de la participation directe, le comité d'entreprise devint ainsi le seul véhicule de participation des salariés et du syndicat dans l'entreprise. Mais la participation à ce niveau rencontra également un quasi-échec, qui s'est manifesté par le désenchantement des salariés et que l'on pourrait expliquer par la conjonction de plusieurs facteurs. Il y a en premier lieu un écart énorme entre le fonctionnement réel du comité et les aspirations des salariés et du syndicat. Celui-ci fonctionne tel que la direction le conçoit, alors que les salariés et leur syndicat voudraient lui voir remplir un autre rôle. D'une part, le comité fonctionne comme un outil de communication et un véhicule des messages de la direction à l'intention des salariés, tout en confinant ces derniers dans un rôle de formulation de suggestions et de résolution de problèmes, tandis que le syndicat n'y joue aucun rôle reconnu, si ce n'est qu'il puisse y être représenté par un membre de son exécutif. Pour leur part, les salariés et leur syndicat voudraient que le comité d'entreprise soit davantage décisionnel et qu'il soit le lieu d'exercice d'une certaine cogestion qui pourrait toucher tant le niveau opérationnel que le niveau stratégique. Sur les objets d'ordre opérationnel, les salariés ne voudraient pas seulement jouer un rôle de formulation de suggestions, de dévoilement des problèmes de production, de leur analyse et de propositions de solutions, ils voudraient aussi participer au choix des solutions, de leur implantation et de leur suivi. Outil de communication ou mécanisme de cogestion, le rôle du comité d'entreprise mériterait d'être clarifié. Si une réelle participation des salariés est recherchée, le comité devrait s'orienter vers une formule de cogestion, dont les objets et les modalités seraient à définir par les parties.

L'ambiguïté quant au rôle du syndicat représente un autre obstacle à la participation des salariés au comité d'entreprise. Le syndicat n'est pas réellement reconnu par la direction dans le rôle qu'il joue auprès de ses membres pour les recruter afin de participer au comité et pour guider leur participation. Plus fondamentalement, c'est le statut et le rôle du syndicat dans l'entreprise qui sont ainsi posés, un point sur lequel nous reviendrons plus loin. Le contexte des relations de travail n'est pas non plus favorable à la participation des salariés au comité. Il y a une contradiction entre le type de relations que les acteurs établissent au niveau des relations de travail et celui qu'exigerait la participation au comité d'entreprise. D'une part, les relations de travail sont plutôt de nature conflictuelle, mettant aux prises des adversaires et reposant sur l'affrontement et l'usage de la force pour promouvoir ses positions, les parties ne se gênant pas pour brandir les menaces et tenir des propos négatifs envers l'autre. D'autre part, au niveau du comité d'entreprise, on cherche à établir des relations de partenaires, où la coopération et la collaboration de tous sont souhaitées en vue d'une amélioration des performances de l'usine. Cette contradiction affecte considérablement

la crédibilité des propositions de participation, tant au comité d'entreprise qu'au niveau organisationnel. Enfin, le contexte général d'incertitude dissuade la participation.

Le refus de la participation directe et le quasi-échec de la participation au comité d'entreprise font apparaître l'importance décisive de certains facteurs susceptibles de favoriser ou d'entraver la participation. Ce sont les modalités d'introduction, le caractère de la participation, le type de relations de travail et le climat d'incertitude. Lorsqu'elle est introduite par le haut et par la seule direction, la participation est difficile à mettre en oeuvre. La participation exige, pour fonctionner, des méthodes d'introduction participatives, qui associent les salariés et leur syndicat. Par ailleurs, la participation des salariés rencontre rapidement des limites lorsqu'elle reste confinée dans la formulation de suggestions. Elle s'épuise rapidement si elle ne donne pas l'opportunité d'exercer un réel pouvoir. En effet, après un certain temps, la participation des salariés au comité d'entreprise s'est anémiée lorsqu'ils ont constaté qu'ils n'avaient pas de contrôle et de pouvoir sur la réalisation de leurs suggestions, bien que prises en considération, et qu'ils étaient le plus souvent placés devant des décisions déjà prises. En outre, si le type de relations vécues au niveau des relations de travail est incompatible avec les exigences de la participation, celle-ci se révèle peu crédible auprès des salariés. Une transformation des relations de travail apparaît comme un préalable à l'introduction de la participation, si les parties en recherchent la durabilité et le succès. Il ressort enfin que l'incertitude à elle seule n'est pas suffisante pour susciter la participation; au contraire, lorsqu'elle est trop grande, elle engendre un sentiment de découragement, de démoralisation et de "soumission". L'incertitude peut certes jouer le rôle d'élément déclencheur pour faire prendre conscience de la nécessité d'agir autrement; mais, elle n'engendre pas nécessairement la participation. L'incertitude doit s'accompagner de certaines garanties de sécurité pour susciter la participation. Ces garanties sont de deux ordres: d'une part, dans le climat économique incertain qui menace la survie de l'entreprise, des engagements fermes envers les salariés sont nécessaires à l'effet que tous les efforts seront faits et que toutes les solutions seront envisagées avant même de songer à une fermeture de l'usine; d'autre part, des garanties doivent être données à l'effet que les gains de productivité, réalisés grâce aux efforts des salariés, ne se traduiront pas par des mises à pied ou l'allongement de la liste de relève.

Sur un autre plan, le principe de la décentralisation, qui rend chaque usine responsable de son bilan financier, de ses investissements et de leur financement, joue un rôle différent selon la situation financière des usines. En situation de rentabilité et sur le long terme, il s'accompagne d'effets positifs. Il favorise alors le réinvestissement des profits générés par l'usine et permet d'améliorer la productivité, la qualité et l'efficacité pour renforcer ses possibilités de surmonter plus ou moins aisément les périodes de difficultés. Par contre, dans le cas de vieilles usines déficitaires, ce principe les oblige à s'endetter auprès des banques pour se moderniser et assurer

leur survie. En situation de crise, lorsque les prix sont au plus bas, et à court terme, l'effort à fournir est énorme et est susceptible de dépasser les capacités de l'usine. L'endettement devient si lourd qu'il entrave considérablement la situation financière et la survie de l'usine, même en situation de prospérité, lorsque les prix sont au plus haut. Il affecte considérablement le moral des salariés et donne l'impression que quoi qu'ils puissent faire, l'usine ne sera jamais rentable. N'y aurait-il pas moyen d'alléger le poids de cet endettement, en faisant assumer par la maison-mère une responsabilité plus grande, comme dans les entreprises plus traditionnelles où les usines sont considérées comme des centres de coûts et non comme des centres de profits? Faire supporter par les salariés le poids de l'endettement occasionné par la modernisation de l'usine pose un certain problème d'équité. En effet, c'est considérer à tort les salariés comme étant responsables de la vétusté de leur usine, alors que les propriétaires, pour leur part, ont été dédommagés de cette vétusté dans le prix de vente lors de l'acquisition des actifs.

La transparence économique, autre élément majeur de la philosophie Cascades se révèle être un phénomène complexe aux effets imprévus. Pour la direction, c'est un moyen pour inciter les salariés à se discipliner et à faire des concessions devant la situation précaire de l'usine, telle que révélée par les résultats financiers qui font état de pertes importantes. Mais, à trop abuser de ce moyen, son effet s'épuise: les salariés finissent par ne plus croire aux messages d'apocalypse et mettent en doute la crédibilité du messenger. Pour le syndicat, la transparence économique, considérée comme un droit nouveau, est un moyen pour obtenir des informations vitales en vue de préparer des contre-propositions de gestion et de développement stratégique. En dévoilant ses états financiers, la direction expose à la critique ses décisions et ses stratégies. Celles-ci deviennent au centre d'un débat à l'égard de la survie et du développement de l'usine. Qu'un tel débat prenne place, c'est de bon aloi; cela représente même une certaine démocratisation à l'oeuvre au niveau du travail et des entreprises ainsi qu'une incitation supplémentaire à l'intention des gestionnaires afin qu'ils mesurent mieux l'impact de leurs décisions sur les salariés, l'emploi et le futur de l'usine.

Mais ce débat n'a pas vraiment été jusqu'à maintenant l'occasion de mettre à contribution tous les intervenants pour trouver des solutions plus appropriées et mobiliser toutes les énergies en vue de leur réalisation, il prend plutôt la forme d'un affrontement de positions, sans qu'il n'y ait de véritables discussions sur les arguments et de véritable concertation. C'est encore l'argument de la force qui prime sur la force des arguments. Cette situation s'explique en partie par le fait que le syndicat n'est pas reconnu comme un partenaire à part égal. En réaction, il accentue ses critiques et sa remise en question de la crédibilité et de la pertinence des décisions stratégiques de la direction. Le projet de relance du secteur Kraft de l'usine est à cet égard révélateur. L'offre de participation financière de la part du syndicat, sur la base d'un dossier bien monté et d'un engagement de tous ses membres, n'a pas vraiment été prise au sérieux par la direction.

La place et le rôle du syndicat dans l'entreprise, que ce soit au comité d'entreprise ou ailleurs, concernant le programme d'assurance-qualité, la relance du Kraft ou tout autre objet, sont apparus comme des enjeux importants. Pendant que le syndicat faisait preuve d'une stratégie proactive et contre-propositionnelle et manifestait une volonté de participation aux décisions, tout en étant conscient des contraintes d'efficacité et de rentabilité, la direction refusait les propositions de participation syndicale. De son côté, la direction n'est pas nécessairement antisyndicale, elle est prête à accepter le syndicalisme, mais dans la mesure où il acquiesce aux projets de la direction et qu'il ne les conteste pas. La direction voudrait voir le syndicalisme confiné dans un rôle traditionnel de défense des salaires et des autres conditions de travail; mais pour elle, ce syndicalisme traditionnel devrait être renouvelé dans la mesure où il tiendrait compte de la situation particulière de l'usine pour ajuster ses revendications en conséquence et accepter le cas échéant les concessions nécessaires. Elle voudrait un syndicalisme traditionnel et compréhensif, c'est-à-dire sensible à la situation financière et économique de l'usine, que l'accès aux informations appropriées lui ferait connaître. Mais, ce syndicalisme laisserait à la direction, conformément au cadre traditionnel des relations de travail, l'exclusivité des décisions en matière d'organisation du travail et de gestion de l'usine. Quant au syndicat, les lourdes conséquences négatives des décisions de la direction sur ses membres, en termes de pertes d'emploi et d'alourdissement des charges de travail notamment, l'amènent à vouloir intervenir pour trouver des solutions plus appropriées et pour contribuer à l'obtention de meilleurs résultats. Il voudrait ainsi étendre son champ d'action au niveau de l'organisation du travail et de la gestion de l'entreprise, ce que la direction refuse. Ce refus s'appuie en partie sur une mauvaise perception du syndicalisme: la direction le conçoit encore comme un syndicalisme de combat des années soixante-dix, cherchant à obtenir, dans le cadre de stratégies d'affrontement, le maximum pour ses membres à court terme et tout à fait insensible à la situation particulière de l'usine, si précaire soit-elle. Elle est incapable de mesurer l'évolution qu'il a connue et de le considérer comme un partenaire crédible.

Ce conflit sur le rôle du syndicalisme se prolonge sur un autre terrain, soit celui des légitimités. En effet, la direction adopte des pratiques qui peuvent être interprétées comme une attaque à la légitimité du syndicat. Dans ses tentatives d'introduction de formes de participation, tels les boîtes de suggestions et les comités de résolution de problèmes, elle fait appel directement au personnel, sans associer le syndicat. Au sein du comité d'entreprise, elle cherche à s'adresser directement aux salariés et refuse de voir le rôle stratégique que le syndicat y joue, notamment en choisissant les membres qui vont en faire partie. C'est là un irritant important qui envenime la situation: pour bien montrer sa légitimité, le syndicat s'organise, bien que cela ne soit pas reconnu par la direction, pour contrôler la participation des salariés au comité d'entreprise et il intervient, à rencontre de la direction, au niveau de la gestion économique et financière de l'entreprise, en interrogeant le bien-

fondé des décisions et des orientations stratégiques de la direction. Tout cela se traduit par une remise en question de la légitimité de cette dernière. Les acteurs syndicaux et patronaux se retrouvent donc sur le terrain d'une guerre de légitimités: chacun affirme la sienne tout en remettant en cause celle de l'autre. La reconnaissance de la légitimité de l'autre représente un préalable incontournable à la mise sur pied d'un véritable partenariat qui ne pourrait que consolider et renforcer l'efficacité et la qualité acquises avec autant d'efforts. En l'absence d'un véritable partenariat, l'efficacité et la qualité plafonneront-elles ou même diminueront-elles avec l'épuisement et le désintéressement des ressources humaines, malheureusement déjà perceptibles?

Le blocage dans les relations patronales/syndicales et l'impossibilité de construire un véritable partenariat sont-ils dus à une question de culture ou une question de pouvoir? Les deux questions s'entremêlent. La culture renferme en effet une représentation de l'entreprise et de ses transformations, du rôle de ses acteurs et de leurs solidarités, appartenances et conflits. Elle inspire les stratégies des acteurs qui se confrontent à la question du pouvoir. Pour mettre en oeuvre ses projets et réaliser ses conceptions du travail et de l'entreprise, il faut du pouvoir. Ainsi, le partage du pouvoir est-il au centre des débats et des conflits, qui s'appuient sur une culture particulière.

BIBLIOGRAPHIE

- AKTOUF, Omar, Renée BÉDARD et Alain CHANLAT, (1992), "Management, éthique catholique et esprit du capitalisme: l'exemple québécois", Sociologie du travail. 1/92, 83-99.
- AKTOUF, Omar et Michel CHRÉTIEN, (1987) "Le cas Cascades: comment se crée une culture organisationnelle", Revue Française de Gestion. 65-66, novembre-décembre 1987, 156-166.
- BOURQUE, Reynald et Claude RIOUX, 1994, "Tendances récentes de la négociation collective dans l'industrie du papier au Québec", Relations industrielles, vol. 49, no 4, 730-749.
- CSN. 1991, Prendre les devants dans l'organisation du travail, Montréal, CSN.
- CUGGIA, Gérard, 1989, Cascades La philosophie du respect. Montréal, Québec/Amérique.
- FOURNIER, Louis, 1991, Solidarité Inc.. Montréal, Québec Amérique.
- LAPINTE, Paul-André, 1993, avec la collaboration de Paul R. BELANGER et Benoît LÉVESQUE. Grille de collecte des données pour une monographie d'usine. Cahiers du CRISES. ET9303.
- LAPINTE, Paul-André, et Natalie CARON, 1994, Portrait statistique des usines de pâtes et papiers au Québec. 1989-1995. Cahiers du CRISES. ET9403.
- LEMAIRE, Alain, 1986, "La communication directe chez Cascades Inc.", dans L. BELANGER, J. BOIVIN, E. DÉOM et J. MERCIER, (dir.), La mobilisation des ressources humaines Tendances et impact. Département des relations industrielles de l'Université Laval, Ste-Foy, Les presses de l'Université Laval, 63-68.

SOURCES PREMIÈRES

Les conventions collectives entre le syndicat national des travailleurs et travailleuses des pâtes et cartons de Jonquière et Cascades Jonquière, 1984-1987, 1987-1990, 1990-1993 et 1993-1996;

Les conventions collectives entre le syndicat national des travailleurs et travailleuses des pâtes et cartons de Jonquière et la Compagnie Priée Limitée, 1980-1982 et 1982-1984;

Projet de convention 1993, présenté par le SNTTPJ;

Projet de convention 1993, présenté par Cascades Jonquière;

Mémoire d'entente sur la réorganisation du travail à la cartonnerie Jonquière, décembre 1990;

Entente sur la restructuration du travail à la cartonnerie Jonquière, mai 1992.

Mémoire d'entente sur la réorganisation, avril 1993.

Comptes rendus et retranscription des entrevues avec les représentants syndicaux, la direction et les salariés.

Rapport de l'observation directe, mars 1994.

Procès verbaux des réunions du comité d'entreprise, du 28 janvier 1992 au 23 novembre 1995.

Statistiques fournies par la direction sur la production, l'emploi, les accidents de travail, le chiffre d'affaires et les investissements.

Cascades Jonquière Inc., Comité d'entreprise, janvier 1992.

Formation Cascades Jonquière, 1993, Le procédé général de fabrication des cartons Cascades Jonquière.

Rapports annuels du groupe Cascades, 1984 à 1992.

Bisson, Bouchard, Parrot et Tremblay, 1995, Étude de faisabilité Redémarrage du

Kraft.

Bourse de Montréal, Prospectus de Cascades Paperboard International, décembre 1992, 42.

CASCADES, Répertoire des entreprises et des services du Groupe Cascades.

s.d.(1996) et s.l. (Kingsey Falls)}

COMITÉ DE RELANCE DU KRAFT, Cascades Jonquière Inc. État de la situation et plan de redressement préliminaire, novembre 1991 et novembre 1994.

CSST, 1992, Direction régionale du Saguenay Lac St-Jean, Rapport d'enquête d'accident Accident mortel survenu à un travailleur le 1er avril 1992 vers 10h35 à l'usine Cascades Inc. de Jonquière. 30-04-92.

VALEURS MOBILIÈRES DESJARDINS, RECHERCHE, Cascades. Cascades Paperboard Intl. Rolland. Papiers Perkins. Montréal, 25 octobre 1995.

Articles de journaux: La Presse. Le Devoir. Le Quotidien et Les Affaires:

Articles de revues: L'Actualité. _____ ;

ANNEXE I

RECHERCHE SUR LES USINES DE PÂTES ET PAPIERS

CHERCHEUR: Paul-André LAPOINTE
Professeur
Département des relations industrielles
Université LAVAL
Téléphone: (418) 656-2521
Télécopieur: (418) 656-7688

QUESTIONS DE RECHERCHE:

Comment les usines de pâtes et papiers réagissent-elles aux transformations de leur environnement: marché, concurrence accrue, nouvelles exigences environnementales, technologie? Quelles sont les innovations introduites:

- au niveau technologique;
- au niveau organisationnel (plus grande flexibilité, programmes de qualité, travail en équipe; conséquences de ces changements sur le travail des salariés, etc.);
- au niveau de la gestion des ressources humaines (nouvelles formes de rémunération, gestion planifiée et concertée de l'emploi, etc.);
- au niveau de l'action syndicale dans l'usine (extension de son action au niveau de l'organisation du travail et de la gestion économique et financière de l'usine; changements dans ses modes d'action, etc.)
- au niveau des relations de travail (nouvelles méthodes de négociations, changement dans les enjeux de négociations, contrat de longue durée, contrat social, etc.)
- au niveau du financement des usines (participation des salariés et de leur syndicat dans le financement de certains projets) et au niveau des relations avec le milieu local (intervention des forces locales pour assurer la survie de l'usine)?

Quelles sont les conséquences de tous ces changements sur le travail des salariés, sur l'action syndicale et sur les rapports entre la direction, le syndicat et les salariés? Dans quelles conditions, ces innovations sont-elles apparues? Quels sont les objectifs poursuivis et quels sont les résultats obtenus? Quelles sont les conditions de succès et de durabilité?

Dans chaque usine étudiée, après avoir fait un portrait du milieu et de son histoire récente, il s'agit d'identifier les innovations importantes, selon les divers niveaux mentionnés plus haut, et de les analyser à l'égard des dimensions suivantes:

- les conditions dans lesquelles elles sont apparues,
- leur contenu spécifique,
- leurs objectifs, leurs conséquences et leurs résultats,
- la participation des salariés, de leur syndicat et de la direction aux diverses étapes de leur introduction et déroulement et
- leurs conditions de succès et de durabilité.

METHODOLOGIE:

Nous utilisons une méthode qualitative basée sur des études de cas. Nous procédons à l'étude approfondie de quelques usines au moyen d'entrevues, d'observations et d'analyses documentaires. Les informations sont recueillies sur la base des sources suivantes: entrevues* avec des représentants de la direction: directeur de l'usine; directeur des ressources humaines;

contremaîtres ou surintendants des départements papier, pâtes et entretien et responsable des programmes de qualité, le cas échéant; entrevues* avec des représentants syndicaux; entrevues* avec des travailleurs, identifiés comme représentatifs de leurs

collègues (informateurs-clés); visite d'usine; observation directe de certains postes de travail (à définir dans chaque usine) (voir document ci-joint définissant en quoi consiste cette méthode de recherche) et documentation d'usine: organigramme, conventions collectives, statistiques de main-d'oeuvre et de production et autres sources pertinentes.

* La durée moyenne des entrevues varie entre une heure et une heure et demie.

SUBVENTION DE RECHERCHE:

Notre recherche est subventionnée par le CRSH (Conseil de recherche en sciences humaines) du Canada:

subvention de \$78 880 pour trois ans, 1993-1996.

Titre: "Nouveaux modèles de travail dans les usines de pâtes et papiers au Québec".

No de dossier: 410-93-1024

DIFFUSION DES RESULTATS DE RECHERCHE:

Nous produirons un rapport spécifique à chacune des usines et un rapport général qui fera une synthèse des études de cas et se livrera à une étude comparative. Ces rapports seront accessibles à tous ceux qui ont participé à la recherche. Aux collaborateurs de chaque usine, nous remettrons une copie du rapport spécifique à leur usine et une copie du rapport général. Le matériel recueilli servira aussi à la production d'un mémoire de maîtrise ainsi qu'à la rédaction de communications et de publications scientifiques. Lorsque requis, nous nous engageons à respecter le plus strict anonymat des personnes rencontrées ou interviewées.

UTILITÉ DE LA RECHERCHE:

La recherche devrait permettre une meilleure connaissance des transformations à l'oeuvre dans le secteur des pâtes et papiers et des différentes réponses apportées par les usines pour affronter les changements en cours. La production et la diffusion de ces connaissances sont susceptibles d'être utiles à tous les intervenants dans le secteur des pâtes et papiers.

La recherche devrait également permettre la formation d'étudiants de deuxième et troisième cycle en relations industrielles ou en toute autre discipline connexe. En effet, dans la plupart des cas, un étudiant gradué de l'Université Laval ou de toute autre université sera associé à la réalisation d'une monographie d'usine, qui constituera la matière principale des travaux exigés en vue de l'obtention de son diplôme.

USINES ETUDIÉES:

Huit usines ont été retenues selon la diversité de leurs innovations, leur propriété, leur appartenance syndicale et leur localisation géographique. Ce sont les usines suivantes:

Abitibi-Price, à Aima; Abitibi-Price, à Kénogami, Avenor, à Gatineau; Cascades, à Jonquière; Maclaren, à Masson; Stone (Belgo), à Shawinigan; Tembec, à Témiscaming et TRIPAP, à Trois-Rivières.

DURÉE DE LA RECHERCHE:

La recherche a débuté à l'automne 1992 et se poursuivra jusqu'à la fin de l'année 1996.

Paul-André LAPOINTE
Professeur

ANNEXE II

Grille d'entrevues pour les salariés et représentants syndicaux Cartonnerie Jonquière, Cascades novembre et décembre 1995

Données sur **la trajectoire professionnelle** à l'usine
à l'emploi depuis quand?
Divers emplois occupés dans l'usine.

Les changements avec l'arrivée de Cascades (comparez avant et après)

Les événements marquants:

- la réorganisation du travail en 1990
- annonce de la fermeture et fermeture du Kraft (automne 1991 et hiver 1992)
(les déclarations de Bernard)
- la réouverture de 1992 et l'introduction de l'horaire de 12 heures;
- l'introduction du programme ISO 9002
- l'actuel projet de relance du Kraft
- le projet de partenariat (participation financière des salariés) avec Cascades

Le travail; l'évolution récente, depuis Cascades:

les charges de travail: fatigue, stress. (Avez-vous l'impression de travailler plus fort? La pression est-elle plus grande pour obtenir efficacité et qualité?) Pouvez-vous donner un exemple concret.

conditions de travail; chaleur, agents contaminants (produits chimiques nocifs); risques pour la santé et la sécurité au travail;

organisation du travail: plus de flexibilité, de responsabilités et d'autonomie, notamment depuis l'élimination des cadres de premier niveau, en 1990 et en 1992.

flexibilité et polyvalence; variété du travail; rotation sur les postes de travail;

formation;

métiers; en quoi consiste la flexibilité dans les métiers?

quels sont les **mécanismes de contrôle?** Les comptes rendus, les rapports, les comptes à rendre à la direction? Avez-vous l'impression d'être bien **surveillés et contrôlés** dans votre travail? Est-ce que cela a changé récemment? Quand et pourquoi?

Avez-vous l'impression d'avoir une grande **autonomie** (prise de décision, contrôle des rythmes et des méthodes de travail). En cas de **problèmes, de pannes, d'arrêts machine**, qui prend les **décisions** et à qui faut-il rendre compte? Qui vérifie le travail? Le **programme ISO 9002** se traduit-il par un contrôle accru de la direction?

Quelles sont vos **responsabilités** (sécurité, coûts, gravité des erreurs)?

Êtes-vous **fier du travail** que vous faites? Avez-vous confiance dans la gestion de la direction? Trouvez-vous qu'elle prend les bonnes décisions pour obtenir la meilleure efficacité et qualité de la production. Pouvez-vous donner un exemple concret?

Le climat de travail dans l'usine. (Relations avec la direction)

Au sujet du **comité d'entreprise?** Buts et efficacité, rôles, appréciation.

Au sujet de la **philosophie Cascades.** Signification. Appréciation. Application.

ANNEXE III

OBSERVATION DIRECTE EN MILIEU DE TRAVAIL

DEFINITION:

C'est une méthode de recherche qui consiste en l'observation directe des travailleurs sur les lieux mêmes du travail au cours de l'exécution de leur travail. L'observation directe peut se comparer à une situation de "formation en doublage". Le chercheur est affecté à une équipe de travail. Il suit les opérateurs dans tous leurs déplacements et observe leurs actions, sans toutefois les faire lui-même et sans nuire à la bonne marche du travail.

OBJECTIFS GÉNÉRAUX:

connaître et comprendre le travail tel qu'il s'exerce réellement et non pas simplement à partir des livres ou d'autres sources secondaires;

il ne s'agit aucunement d'évaluer les rendements et les performances des travailleurs ou de surveiller leurs comportements:

il n'est absolument pas question de s'insérer dans les rapports entre la direction et les salariés;

il s'agit d'une observation tout à fait indépendante servant à recueillir des informations dans le cadre d'une recherche plus large sur les changements en cours dans les usines de pâtes et papiers.

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES:

acquérir une meilleure connaissance de la technologie, de l'organisation du travail, des opérations et du procédé de production;

recueillir les propos et les témoignages de ceux qui font directement le travail, afin de mieux comprendre leur situation et leurs attentes;

saisir concrètement la nature du travail effectué par les opérateurs (nature des décisions prises, complexité, responsabilités, autonomie, qualifications exigées, efforts physiques, conditions de travail, etc.).

CARACTÈRE DE LA RECHERCHE ET UTILISATION DES DONNÉES RECUEILLIES:

Les observations et les propos recueillis seront éventuellement utilisés pour la rédaction d'un rapport de recherche ainsi que pour faire des publications et communications scientifiques. Ils seront alors utilisés de façon à préserver l'anonymat des personnes ayant collaboré à la recherche.

DURÉE DE L'OBSERVATION:

La durée souhaitable de l'observation est de l'ordre d'une dizaine de jours. Elle est toutefois susceptible de varier, selon les circonstances et les ententes entre le chercheur et les personnes autorisées.

MODALITÉS DE L'OBSERVATION:

Le calendrier et les modalités de l'observation sont à définir avec les personnes autorisées.

Deux scénarios sont toutefois possibles, selon ce qui convient le mieux:

SCÉNARIO 1 : Le chercheur est affecté à une équipe de travail et considéré comme étant en formation par doublage.

SCÉNARIO 2: Le chercheur n'est pas affecté à une équipe de travail et il peut se déplacer librement dans l'usine.

En tout temps et en toutes circonstances, le chercheur et l'étudiant gradué s'engagent à respecter les règlements de l'établissement et les normes de sécurité.

Paul-André LAPOINTE
Professeur

ANNEXE IV
TABLEAUX

Tableau I	Répartition de l'emploi et du nombre d'usines, selon les groupes, Cascades 1991-1995	67
Tableau n	Augmentations salariales à la cartonnerie Jonquière et à la papeterie Kénogami, 1984-1992.....	68
Tableau HT	Profits et pertes à la Cartonnerie Jonquière, 1988-1995.....	69
Tableau IV	Production et productivité (en tonnes métriques), Cartonnerie Jonquière, 1985-1995	70
Tableau V	Chiffre d'affaires et immobilisations, (en milliers de \$), 1984-1995.....	71
Tableau VI	Évolution de l'emploi par catégories, Cartonnerie Jonquière, 1982-1995.....	72
Tableau VU	Évolution du nombre de postes de travail, machine à carton, 1982-1993	73
Tableau VHJ	Interventions au comité d'entreprise de la direction et des salariés selon les objets et les périodes, 1992-1995	74
Tableau IX	Interventions sur les améliorations, selon les intervenants, les catégories et les périodes, 1992-1995.....	75
Tableau X	Les interventions orientées de la direction vers une modification des comportements et des attitudes des travailleurs à l'égard du travail, selon les objets et les objectifs, comité d'entreprise, 1992-1995	76
Tableau XI	Débats dans les réunions du comité d'entreprise, 1992-1995	77

Tableau I Répartition de l'emploi et du nombre d'usines, selon les groupes, Cascades 1991-1995.

		Quebec		R e s t e du C a n a d a		E t a t s - U n i s		E u r o p e		T o t a l	
		1991	1995	1991	1995	1991	1995	1991	1995	1991	1995
Cascades Paperboard	Employés Usines	*617 *3	418 3	0 0	1073 8	0 0	196 1	1040 6	1325 7	1657 9	3012 19
Papiers fins	Employés Usines	47 1	972 **3	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	47 1	972 3
Cartons caisses	Employés Usines	323 3	768 6	60 1	60 1	138 1	141 2	0 0	0 0	521 5	969 9
Produits hygiéniques	Employés Usines	382 3	1127 **6	68 1	73 2	78 1	78 1	0 0	0 0	528 5	1278 9
Produits d'emballage	Employés Usines	700 10	848 14	126 2	126 2	248 6	248 6	0 0	0 0	1074 18	1222 22
Autres secteurs	Employés Usines	108 5	132 8	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	108 5	132 8
Récupération /désencrage	Employés Usines	497 5	497 5	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	497 5	497 5
TOTAL	Employés Usines	2674 30	4762 45	254 4	1332 13	464 8	663 10	1040 6	1325 7	4432 48	8082 75

* Cette compagnie a été formée en 1992, avec l'acquisition des actifs de Paperboard Industries Corporation et le regroupement de la cartonnerie Jonquière et des actifs en Europe. À l'automne 1991, Cascades a fermé son usine de pâtes à Port-Cartier (perte de 178 emplois) et le secteur Kraft à l'usine Jonquière (perte de 143 emplois); dans le total des emplois en 1991, il n'est pas tenu compte de ces fermetures.

** Rolland a été acquise en 1992.

*** Acquisition de Papiers Perkins en 1995.

Sources: Cascades Inc, Répertoire des entreprises et des services du Groupe Cascades. (Kingsey Falls, 1996) et Cascades Inc, Rapport annuel 1990. 24 et Rapport annuel 1991. 30.

Tableau II
Augmentations salariales (1)
à la cartonnerie Jonquière et
à la papeterie Kénogami,
1984-1992.

Date	Cartonnerie Jonquière	Papeterie Kénogami
05/84	0,0	2,0
05/85	2,0	4,0
05/86	4,0	5,0
05/87	6,5	2,6
05/88	4,0	1,5
05/89	4,0*	4,8
05/90	5,0	5,6
05/91	5,0**	5,4
05/92	5,0***	5,5
05/93	0,0	0,0****
05/94	1,0	0,0****
05/95	1,5%	2,5% ****

- (1) Augmentations salariales calculées sur la base du salaire moyen.
 * Ou 5% ou 6% selon que les profits bruts dépassent 8 millions \$ ou 10 millions \$.
 ** Ou 5,5% ou 6% selon que les profits bruts dépassent 3 millions \$ ou 6 millions \$.
 *** Ou 5,5% ou 6% selon que les profits bruts dépassent 6 millions \$ ou 12 millions \$.
 Cette augmentation, prévue à la signature de la convention en 1990, sera annulée par la réouverture de contrat en 1992.

**** Augmentations salariales pour la papeterie Aima d'Abitibi-Price

Sources: Conventions collectives Cascades Jonquière et Abitibi-Price, Kénogami et Bourque et Rioux, 1994.

Tableau III
Profits et pertes à la Cartonnerie Jonquière
1988-1995

	Résultats d'opération avant participation, impôts et amortissements	Résultats nets après participation, impôts et amortissements
1988	11,2	
1989	12,0	
1990	3,7	
1991	(5,8)	
1992	(4,9)	
1993	(1,2)	(4,5)
1994	1,8	(2,4)
1995 (dix premiers mois)	3,1	(0,3)

Source: Pour les années 1988-1991, les profits sont calculés à partir des données de production fournies par la direction, et les documents suivants: Bisson, G., R. Bouchard, D. Parrot et P. Tremblay, Étude de faisabilité Redémarrage du Kraft, Révision 16 janvier 1995 et le procès verbal de la réunion du comité d'entreprise, 31 mars 1992, page 2. Pour les autres années: "Performances Cascades Jonquière Inc., Profit net cumulé avant impôts et amortissements", 18 mars 1994; Cascades Jonquière Inc, "Résultats financiers d'octobre 1995".

N.B. On peut ajouter à ces chiffres les pertes encourues à la machine, depuis 1988. (Pv du c.e., 31-03-92)

Tableau IV
Production et
productivité
(en tonnes métriques),
Cartonnerie Jonquière, 1985-1995.

Année	Production annuelle	Production par jour	Employés à la production **	Productivité
1985	37 850	113	145	0.78
1986	46730	140	138	1.01
1987	45340	136	141	0.96
1988	36720	110	145	0.75
1989	52600	157	143	1.12
1990	58030	174	138	1.26
1991	73800	220	135	1.63
1992	74140	222	125	1.77
1993	76200	228	115	1.98
1994	92600	277	117	2.36
1995	101 350	303	120	2,53

* Le nombre de jours de production par année a été estimé à 334, en se basant sur les années 1992 (343 jours), 1993 (316,2 jours) et 1995 (343). La moyenne de ces trois années a été calculée. Sources: Procès verbaux du comité d'entreprise, 22 décembre 1992, annexe IV 1, "Cascades Jonquière Inc., Rapport de production pour l'année 1992"; 16 décembre 1993, annexe IV 2, "Cascades Jonquière Inc., Rapport de production pour l'année 1993"; 20 juillet 1995, annexe IV 2; 23 août 1995, annexe IV 1; 21 septembre 1995, annexe IV 1; 25 octobre 1995, annexe IV 1 et 23 novembre 1995, annexe IV 1 ("Les rapports de production")

* Pour calculer le nombre d'employés à la production, le nombre d'employés travaillant au Kraft est enlevé, ce qui représente 42,7% de la main-d'oeuvre pour les années 1985 à 1991 (ce pourcentage a été obtenu en comparant le nombre d'employés d'usine dans les années 1991 et 1992, le nombre d'ouvriers passe alors de 297 à 170, soit une diminution de 127, correspondant à la fermeture du Kraft; il est donc déduit que le Kraft employait 127 ouvriers, soit 42,7% du total d'ouvriers); de ce nombre, est enlevé le nombre de travailleurs sur la liste de réserve, ainsi estimé, entre 1985 et 1991, ce pourcentage, calculé sur la base des données de 1982, représente 20,9% des ouvriers de production, soit 76 sur 364; pour les années, ce pourcentage est estimé à 26,3%, calculé sur la base de l'année 1993, soit 44 sur 167.

Sources: La Compagnie Priée Limitée, Cartonnerie Jonquière, "Nombre d'employés par département", le 23 novembre 1982; Cascades Jonquière Inc., "Organigramme", 93-08-10 et Cascades Jonquière Inc., "Production (tonnes métriques), 1985-1995", novembre 1995.

Tableau V
Chiffre d'affaires et
immobilisations
1984-1995 (en
milliers de \$)

	Chiffre d'affaires	Immobilisations
1984	47498	6882
1985	54698	8139
1986	59769	2638
1987	71 328	13648
1988	72881	36960
1989	84142	6872
1990	94655	2157
1991	82531	1889
1992	60541	1955
1993	—	910
1994	—	2262
1995	100 à 110 000	5000

Sources: Cascades Jonquière Inc., "Chiffre d'affaires et dépenses d'immobilisation, 1984-1992 et Procès verbaux du comité d'entreprise des 2-08-94 (1), 25-10-94 (3) et 23-08-95 (Annexe IV 3)

Tableau VI
Évolution de l'emploi par catégories,
Cartonnerie Jonquière,
1982-1995.

Années	Cadres	Employés d'usine	Employés de bureau	Total
1982	52	364	16	432
1985	54	319	23	396
1986	50	305	27	382
1987	53	311	25	389
1988	-	319	27	-
1989	49	316	26	391
1990	46	306	26	378
1991	32	297	23	352
1992	26	170	21	217
1993	26	156	21	203
1994	25	159	21	205
1995	25	166	21	213

Sources: La Compagnie Priée Limitée, Cartonnerie Jonquière, "Nombre d'employés par département", le 23 novembre 1982; Cascades Jonquière Inc., Liste du personnel 1985-1992, 1993-08-06 et données fournies par la directrice des ressources humaines, en entrevue, le 3 novembre 1995.

Tableau VII
Évolution du nombre de postes de travail,
machine à carton,
1982-1993.

	1982	1984	1987	1990	1992	1993
Contremaître Conducteur de machine	X X	X X	X X	X X	X	X
Aide-conducteur de machine	X	X	X	X	X	X
Conducteur de la coucheuse	X	X	X	X	X	X
Troisième main	X	X	X	X	X	X
Quatrième main	X	X	X	X	X	X
Cinquième main	X	X	X	X	X	-
Sixième main	X	X	X	-	-	-
Conducteur d'emballeuse *	X	X	X	X	X	X
Aide-conducteur d'emballeuse	X	-	-	-	-	-
Journalier préposé aux casses	X	X	-	-	-	-
total	11	10	9	8	7	6

* Ce poste est dénommé depuis 1990 "homme d'utilité".

Sources: Conventions collectives de 1980 à 1993; les ententes sur la réorganisation de 1990, 1992 et 1993 ainsi que l'observation directe.

Tableau VIII
Interventions
au comité d'entreprise
de la direction et des salariés
selon les objets et les périodes *,
1992-1995

	DIRECTION			SALARIÉS			TOTAL		
	le pér.	2e pér.	total	le pér.	2e pér.	total	le pér.	2e pér.	total
Amélioration	19	43	62	33	36	69	52	79	131
Finances	11	19	30	2	2	4	13	21	34
Investissements	7	23	30	3	0	3	10	23	33
Réorganisation	14	6	20	10	1	11	24	7	31
Marché	6	18	24	0	2	2	6	20	26
ISO	6	14	20	1	4	5	7	18	25
Production	6	18	24	0	0	0	6	18	24
Qualité	4	14	18	2	2	4	6	16	22
Plaintes	7	14	21	1	0	1	8	14	22
Régie interne	5	7	12	5	3	8	10	10	20
Efficacité	5	13	18	1	0	1	6	13	19
Règlements	0	13	13	0	4	4	0	17	17
Embauche	8	5	13	2	0	2	10	5	15
Kraft	2	7	9	2	4	6	4	11	15
Autres	9	30	39	3	7	10	12	37	49
Total	109	244	353	65	65	130	174	309	483

* Première période: du 28 janvier 1992 au 31 mars 1993 (13 rencontres)
Deuxième période: du 5 octobre 1993 au 23 novembre 1995 (19 rencontres)

Sources: Procès verbaux des réunions du comité d'entreprise, du 28 janvier 1992 au 23 novembre 1995.

Tableau IX
Interventions sur les améliorations,
selon les intervenants, les catégories et
les périodes,
1992-1995.

	DIRECTION			SALARIÉS			TOTAL		
	le pér.	2e pér.	total	le pér.	2e pér.	total	le pér.	2e pér.	total
Propositions et/ou problèmes soulevés	4	15	19	31	28	59	35	43	78
Suivis	*14	12	26	1	8	9	15	20	35
Réponses	0	16	16	0	0	0	0	16	16
Autres	1	0	1	*1	0	1	2	0	2
TOTAL	19	43	61	33	36	69	52	79	131

Sources: Procès verbaux des réunions du comité d'entreprise, du 28 janvier 1992 au 23 novembre 1995.

Tableau X
 Les interventions orientées de la direction
 vers une modification des comportements et des attitudes
 des travailleurs à l'égard du travail,
 selon les objets et les objectifs,
 comité d'entreprise,
 1992-1995.

	Sensibiliser	Exercer une pression	Total
Finances	8	3	11
Amélioration	5	5	10
Efficacité	5	5	10
Qualité	5	4	9
ISO	5	2	7
Production	5	1	6
Marchés	3	3	6
Plaintes	3	3	6
Coûts de production	3	2	5
Investissements	0	3	3
Sous-total	40	31	71
Autres*	7	8	15
TOTAL	47	39	86

Notamment, réorganisation, règlements intérieurs et avenir, pour un total de 10.

Sources:

Procès verbaux des réunions du comité d'entreprise, du 28 janvier 1992 au 23 novembre 1995.

Tableau XI
 Débats* dans les réunions du comité
 d'entreprise, 1992-1995.

	Première période	Deuxième période	Total
Débats	90	86	176
Interventions	174	309	483
% Débats/interventions	51,7	27,8	36,4

Un débat se mesure lorsqu'il y a échange entre la direction et les salariés, tel que noté au procès verbal.

Sources : Procès verbaux des réunions du comité d'entreprise, du 28 janvier 1992 au 23 novembre 1995.