

ARUC

INNOVATIONS
TRAVAIL
EMPLOI

TRAJECTOIRE D'ÉVOLUTION
DU PARTENARIAT :
Le cas de la papeterie Alma
d'Abitibi-Consolidated Inc.

ANNIE ROUSSEAU

DOCUMENT DE RECHERCHE
DR-2007-001



UNIVERSITÉ
LAVAL

Alliance de recherche
universités-communautés
Innovations, travail et emploi

**Trajectoire d'évolution du partenariat :
Le cas de la papeterie Alma
d'Abitibi-Consolidated Inc.**

ANNIE ROUSSEAU

Sous la direction de PAUL-ANDRÉ LAPOINTE (ARUC)

Document de recherche
DR-2007-001

Avril 2007

Cette étude a été réalisée sous forme de mémoire de maîtrise dans l'axe 2 de l'ARUC sur « les innovations dans l'organisation et les relations du travail ». Elle a été subventionnée par l'ARUC.

Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC)
Collection Document de recherche – DR-2007-001
« **Trajectoire d'évolution du partenariat : Le cas de la papeterie Alma d'Abitibi-Consolidated Inc.** »
Annie Rousseau

ISBN 978-2-923619-01-9

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2007

Présentation de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*

La mondialisation, le progrès soutenu et constant des nouvelles technologies et le développement de l'économie du savoir représentent autant de facteurs qui obligent les organisations, quelles qu'elles soient, à innover dans leurs pratiques de travail et de gestion. La réussite de ces innovations exige toutefois de pouvoir compter sur une main-d'œuvre en santé, qualifiée et flexible, bénéficiant d'une sécurité d'emploi et de revenu. Telle est la préoccupation centrale de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*.

Cette alliance de recherche, mise en œuvre par le Département des relations industrielles de l'Université Laval, réunit, pour une période de cinq ans (2005-2010), les principaux chercheurs et acteurs du monde du travail et de l'emploi au Québec. Elle s'appuie d'une part sur une équipe de recherche multidisciplinaire composée de plus de trente chercheurs provenant majoritairement du Département des relations industrielles de l'Université Laval, de même que de l'Université de Montréal, de l'Université du Québec à Montréal, de l'Université du Québec en Outaouais et de l'IRSST. Elle fait d'autre part appel à un vaste réseau de partenaires appartenant autant aux milieux patronaux, syndicaux et gouvernementaux qu'au monde communautaire.

Une approche novatrice en recherche misant sur le partenariat

Une alliance de recherche, telle que l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*, constitue une façon novatrice d'aborder l'activité de recherche en associant, à titre de partenaires, une multitude d'organisations (privées, publiques, associatives et communautaires) à la définition des orientations, à la réalisation des activités de recherche ainsi qu'aux activités de diffusion des résultats. En effet, la réalisation des recherches dans le cadre d'une ARUC repose sur la collaboration continue et l'apprentissage mutuel entre des chercheurs et des partenaires de la communauté dans une approche de résolution de problèmes dans les organisations et d'enrichissement des connaissances sur le travail et l'emploi.

Ainsi, en plus des modes traditionnels de diffusion des connaissances, l'ARUC assure la publication de ses travaux dans ses propres collections et recourt à un site Internet dynamique, de même qu'à une cellule de veille stratégique, en vue d'assurer le partage de connaissances et d'expertises entre ses divers membres.

Un vaste programme de recherche

L'ARUC-*Innovations, travail et emploi* propose un vaste programme de recherche, élaboré conjointement avec les partenaires, favorisant la production de connaissances sur les innovations en milieux de travail et leurs conditions associées, soit la formation, la gestion des savoirs et les protections sociales, elles-mêmes objet d'innovations. Les innovations sociales dont il est question, sont de nouvelles approches, pratiques, procédures, règles ou dispositifs introduits en vue d'améliorer les performances, de résoudre un problème important pour les acteurs sociaux et/ou de régler un problème de déficit de coordination.

Les travaux de l'ARUC s'articulent autour de quatre grands axes de recherche, répondant aux enjeux actuels du monde du travail et de l'emploi.

Axe 1 : Innovations et conditions de réalisation du travail

Les travaux de l'axe 1 s'intéressent aux situations de travail en accordant une place importante aux processus qui leur donnent naissance ou qui les transforment. L'intensification du travail, corollaire des évolutions contemporaines du travail, apparaît en filigrane des travaux de cet axe. Les recherches de l'axe 1 portent notamment sur les liens entre différents problèmes de santé au travail et les déterminants bio-psycho-sociaux dont plusieurs relèvent de l'organisation du travail. Les chercheurs étudient également, en étroite collaboration avec les praticiens de la prévention, les interventions permettant d'améliorer les conditions de réalisation du travail. La mise en place de conditions de réalisation du travail qui permettent d'atteindre à la fois des objectifs de santé et d'efficacité amène les chercheurs à s'intéresser aux maîtres d'œuvre qui définissent les situations de travail (ingénieurs, architectes et gestionnaires de services). La plupart des études se déroulent sur le terrain et mettent directement à contribution les acteurs des milieux de travail. Enfin, certaines recherches s'intéressent aux politiques publiques en matière de santé au travail en réalisant des études comparatives.

Axe 2 : Innovations dans l'organisation et les relations du travail

Les recherches de l'axe 2 portent sur les innovations relatives à l'organisation et aux relations de travail ainsi que sur les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. Elles se préoccupent également de l'impact de ces innovations sur les performances économiques et sociales. Elles sont regroupées en chantiers sectoriels : (1) le secteur public, (2) le secteur parapublic et (3) le secteur privé. Elles se déroulent enfin dans un chantier transversal traitant de (4) l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre, un problème éminemment important dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre.

Axe 3 : Gestion des savoirs et de la formation

Le champ d'études définit dans l'axe 3, soit la gestion des savoirs et de la formation, correspond à l'ensemble des mécanismes de régulation des savoirs et de la formation mis en place par les acteurs sociaux (individus, entreprises, État) et ayant trait aussi bien à la production et à l'acquisition des savoirs qu'à leur utilisation et à leur reconnaissance. Les chercheurs de ce troisième axe de recherche se donnent donc comme objectif d'analyser les innovations dans la gestion des savoirs et de la formation, en cherchant à mettre en lumière celles permettant de mieux résoudre les problèmes de qualification et de formation vécus actuellement par les salariés et les entreprises québécoises. Pour ce faire, les travaux s'articulent autour de deux chantiers distincts, à savoir : (1) la diversification des mains-d'œuvre et la gestion des savoirs ; et (2) les nouveaux acteurs et dispositifs de formation.

Axe 4 : Protections sociales

Dans le contexte actuel de la globalisation, un effritement général des protections sociales peut être constaté. Les chercheurs de l'axe 4 s'intéressent donc à cette réalité à laquelle sont contraintes les sociétés québécoise et canadienne, en s'attardant spécifiquement aux innovations sociales qui sont nécessaires afin de reconstruire un triangle « innovations dans la production – formation – protections sociales » davantage harmonieux. Les chantiers de recherche développés dans l'axe s'orientent donc autour de (1) la protection sociale et les travailleurs atypiques ; (2) les marchés transitionnels, la rémunération et les droits sociaux ; (3) l'équité salariale ; et enfin (4) le système de retraite, les politiques publiques et la relation d'emploi.

Paul-André Lapointe

Michel Bérubé

Co-directeurs de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ANNEXES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES FIGURES.....	x
RÉSUMÉ.....	xii
INTRODUCTION.....	1
1. PROBLÉMATIQUE	3
1.1. TRAJECTOIRE D'ÉVOLUTION DU PARTENARIAT ET MODÈLE D'ANALYSE	3
1.2. DÉFINITION DES CONCEPTS	5
1.2.1. La participation, un terme largement utilisé.....	5
1.2.2. La démocratie industrielle	7
1.3. IDENTIFICATION DES DIMENSIONS ET DES INDICATEURS.....	8
1.4. QUESTIONS DE RECHERCHE	12
1.5. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	12
2. MÉTHODOLOGIE	15
2.1. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	15
2.2. PRÉSENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE ET DES ACTEURS.....	15
2.2.1. Présentation de la papeterie Alma de la compagnie Abitibi-Consolidated Inc..	15
2.2.2. Présentation des acteurs	17
2.2.2.1. La direction locale.....	17
2.2.2.2. Les travailleurs et leur syndicat.....	18
2.2.2.3. La corporation	19
3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	21
3.1. LA TRAJECTOIRE D'ÉVOLUTION DU PARTENARIAT	21
3.1.1. Phase I : Conditions d'émergence	21
3.1.2. Phase II : Mise en place du partenariat	23
3.1.3. Phase III : Tensions et difficultés.....	28
3.1.4. Phase IV : Continuité et redéfinition du partenariat.....	34
3.2. FACTEURS SUSCEPTIBLES D'AFFECTER LE PARTENARIAT	44
3.2.1. Facteurs internes.....	44
3.2.1.1. Tensions dans le syndicat et à l'exécutif	44
3.2.1.2. Relations syndicat –fédération et syndicat-CSN.....	47
3.2.1.3. Problèmes à l'intérieur de la direction locale	47
3.2.2. Facteurs externes	48
3.3. AVENIR DU PARTENARIAT D'ALMA.....	50
4. ANALYSE	53
4.1. LE PARTENARIAT : RÉAJUSTEMENT ET SECOND SOUFFLE	53
4.1.1. Participation démocratique et renforcement du syndicat ou pseudo participation et affaiblissement du syndicat	56
4.1.1.1. Nature des relations patronales-syndicales	56
4.1.1.2. Valeur de la gouvernance conjointe pour le syndicat	57
4.1.1.3. Degré d'indépendance du syndicat dans sa participation vis-à-vis la direction.....	59
4.2. TENSIONS SUSCEPTIBLES DE PERTURBER LE PARTENARIAT	61
CONCLUSION	63
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	65
ANNEXES	71

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 - Trajectoire d'évolution de la participation (Lapointe, 2001)	73
ANNEXE 2 - Trajectoire d'évolution du partenariat (Lapointe et al., 2004)	74
ANNEXE 3 - Trajectoire d'évolution du partenariat proposée.....	75
ANNEXE 4 – Modèle d'analyse.....	76
ANNEXE 5 - Répartition des travailleurs selon l'âge et l'ancienneté.....	77
ANNEXE 6 - Conventions collectives (art. 1).....	78
ANNEXE 7 - Concept de relève	81
ANNEXE 8 - Organigramme des comités conjoints en 1998.....	87
ANNEXE 9 - Organigramme des comités conjoints en 2005.....	88

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Formes de participation.....	5
Tableau 2 : Indicateurs de la gouvernance conjointe (comités conjoints)	10
Tableau 3 : La participation syndicale à la gestion (degré d'influence du syndicat dans la prise de décisions)	11
Tableau 4 : Capacité de production des machines à papier*.....	16

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Partage des droits dans le partenariat.....	6
Figure 2 : Déplacement des tensions dans le partenariat (carré des alliances)	13
Figure 3 : Organigramme simplifié de la structure hiérarchique	18
Figure 4 : Dynamiques de relations de travail et de gestion	36

RÉSUMÉ

Plusieurs expériences de partenariat patronal-syndical sont nées au début des années 1990. Ce rapport cherche à savoir et à comprendre ce qui est advenu de ces expériences. Il est produit à la suite d'un mémoire de maîtrise en relations industrielles pour l'obtention du grade de maître ès art, (M.A.). Ce mémoire vise à évaluer la trajectoire d'évolution d'une de ces expériences partenariat ainsi que la manière dont il s'est transformé depuis sa mise en place. L'objectif de la recherche est de déterminer le chemin emprunté par le partenariat puis d'évaluer le degré de démocratie industrielle et plus particulièrement sa dimension institutionnelle (partenariat). Il s'agit d'une étude qualitative réalisée à la papeterie Alma d'Abitibi-Consolidated Inc. Les résultats de recherche démontrent que les tensions syndicales causées par le rapprochement de la direction et le syndicat ont engendré un réajustement et un second souffle du partenariat. Ce dernier est accompagné d'une participation plus ou moins démocratique. De nouvelles tensions externes ainsi que la persistance de certaines tensions internes sont susceptibles de perturber la poursuite du partenariat.

INTRODUCTION

À partir du début des années 1990, de nombreuses entreprises nord-américaines se modernisent pour faire face aux crises de rentabilité, de l'emploi et des relations de travail qui les secouent. Elles adoptent de nouveaux modèles d'organisation du travail et des arrangements sociaux différents. Une quinzaine d'années plus tard, les contextes économique, social et financier ont changé.

Cette recherche s'inscrit dans un cadre plus large de recherche dont l'objet porte sur l'évolution des modernisations sociales implantées dans les entreprises il y a environ une dizaine d'années. L'objectif général de la recherche est de connaître les transformations apportées à l'une de ces modernisations : le partenariat. Une approche longitudinale a été choisie afin de mettre en relief l'évolution du partenariat. La papeterie Alma d'Abitibi-Consolidated Inc. est un exemple québécois de partenariat patronal-syndical reconnu et documenté. Pour ces raisons, nous avons choisi la papeterie Alma comme terrain de recherche.

Abitibi-Consolidated Inc. a dû, comme plusieurs entreprises, innover pour faire face à la crise que traversait l'industrie des pâtes et papiers. Cette période fut l'occasion pour la direction et le Syndicat national des travailleurs et des travailleuses des pâtes et papiers d'Alma (SNTTPPA) affilié à la CSN de revoir leurs relations et l'organisation du travail. Depuis la mise en place de la première entente officielle de partenariat en 1993, des tensions importantes ont modifié la face du partenariat. Celles-ci ont entraîné une remise en question du partenariat.

Cet article présente en premier lieu le modèle d'analyse et les éléments théoriques sur lesquels la recherche s'appuie. La méthodologie est ensuite brièvement présentée pour laisser place à la présentation des résultats; c'est-à-dire la trajectoire d'évolution du partenariat patronal-syndical, les facteurs susceptibles d'affecter le partenariat et l'avenir du partenariat; et à l'analyse de ceux-ci. Finalement, l'article se conclut par la détermination de la trajectoire d'évolution du partenariat de la papeterie Alma d'Abitibi-Consolidated Inc. et l'évaluation de la dimension institutionnelle (partenariat) de la démocratie industrielle.

1. PROBLÉMATIQUE

L'objectif général de la recherche est de déterminer quelle trajectoire d'évolution a parcouru le partenariat patronal-syndical à la papeterie Alma d'Abitibi-Consolidated Inc. depuis les dix dernières années. En d'autres termes, il s'agit d'observer les changements qui ont affecté le partenariat depuis les dernières études (en particulier le mémoire de Maryse Lachance (1998)). La présente recherche devrait permettre également de voir si le modèle de participation favorise une plus grande démocratie industrielle.

Cette section permettra de déterminer la trajectoire d'évolution du partenariat retenue pour la recherche et le modèle d'analyse; de définir les concepts de démocratie industrielle et de partenariat en plus de les opérationnaliser en identifiant les dimensions qui y sont associées ainsi que les indicateurs qui serviront à les mesurer sur le terrain; de présenter les questions de recherche; ainsi que notre hypothèse.

1.1. TRAJECTOIRE D'ÉVOLUTION DU PARTENARIAT ET MODÈLE D'ANALYSE

Plusieurs auteurs ont tenté d'expliquer le changement en général et d'en construire une représentation théorique. D'autres chercheurs se sont attardés de façon plus spécifique à l'évolution des expériences de partenariat. Il existe entre autres trois approches, ou groupes d'approches, sur la manière dont s'effectuent les changements à l'intérieur des organisations : celles axées sur les éléments déclencheurs du changement (Lewin, 1991; Collerette et Schneider, 1996; Schuster, 1990; Chaykowski et Verma, 1992) sur la négociation (Cutcher-Gershenfeld, McKersie et Walton, 1995; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994) et sur le courant régulationniste (Lapointe, 1997, 2001; Lapointe et al. 2004). De manière générale on constate que le changement suit à peu près toujours les mêmes étapes. Au départ, un élément déclencheur incite les acteurs à revoir leurs relations et leurs modes de fonctionnement. Par la suite, un modèle d'innovation se développe. Celui-ci entraîne des tensions et des difficultés. Pour résoudre ces dernières, les parties élaborent des scénarios.

Chacun des modèles présentés a ses points forts et ses faiblesses. Les approches du changement axées sur les éléments déclencheurs ont été émises au début des années 1990 et ont le défaut d'arrêter l'étude du changement après les périodes de crise et de stabilisation. Nous savons aujourd'hui que les entreprises ayant opté pour le partenariat ont connu des difficultés et des tensions suite à la mise en place du partenariat et que les relations de travail ont continué à évoluer. Malgré ses qualités, l'approche du changement axée sur la négociation ne permet pas de répondre aux objectifs de la recherche qui visent entre autres à déterminer la trajectoire d'évolution du partenariat du cas étudié. Puisque cette étude s'intéresse précisément au phénomène du partenariat et en raison de leur précision, nous avons choisi d'utiliser les modèles présentés par Lapointe (2001) et ses coauteurs (2004) fondés sur l'approche régulationniste.

Les différentes recherches de Lapointe (2001, 2004) sur le processus de changement en entreprise et les multiples études de cas d'entreprises engagées dans le partenariat lui ont permis d'établir une trajectoire d'évolution de ces expériences. Une première recherche publiée en 2001 présente une trajectoire d'évolution du partenariat à partir de la situation observée dans le secteur des pâtes et papier au Québec. La seconde trajectoire publiée en 2004 a été rédigée suite à une étude dans le secteur métallurgique au Québec. La situation particulière vécue par les parties, le rapport de force et le contexte externe peuvent expliquer les différences entre les deux trajectoires.

Lapointe (2001) propose donc une première trajectoire pour l'évolution du partenariat dans les entreprises (voir Annexe 1). Suite à la menace de fermeture de l'usine et donc de pertes d'emplois, le partenariat prend forme. Il survient alors au cours de son évolution des tensions à l'intérieur du syndicat et de l'insatisfaction parmi les syndiqués. Celles-ci transformeront le partenariat initial selon une des trois voies possibles observées et suggérées par l'auteur. La première façon de résoudre les tensions est le rejet de la participation en revenant aux anciennes relations de travail basées sur le modèle fordiste. La seconde possibilité est qualifiée de « pseudo participation » et conduit à un affaiblissement du syndicat. Dans ce cas, les dirigeants syndicaux s'éloignent des préoccupations de leurs membres et cherchent à légitimer la participation à la gestion par la protection des emplois et la survie de l'usine. La troisième orientation donne lieu à une participation démocratique et à un renforcement du syndicat. Pour expliquer ces évolutions, trois facteurs sont particulièrement importants à considérer : le degré d'autonomie ou d'indépendance du programme syndical sur les innovations par rapport au programme de la direction; l'ampleur des ressources syndicales en termes d'information et d'expertise; et la qualité de la démocratie interne du syndicat. Ces différentes trajectoires amènent, en conjuguant les formes de participation et l'évolution du pouvoir syndical, à la création de deux configurations partenariales opposées : démocratie salariale et pseudo démocratie. Dans la première, il y a une participation démocratique à la gestion, une participation organisationnelle avec un réel pouvoir ainsi qu'un renforcement du syndicat et de sa légitimité. Dans le modèle de la pseudo démocratie, la participation n'est qu'instrumentale et contrairement à la démocratie salariale, la participation organisationnelle est sans pouvoir et le syndicat est affaibli (Lapointe, 2001 : 269-272).

Suite à une seconde étude menée auprès de quatre usines du secteur de la métallurgie au Québec, Lapointe et al. (2004) ont observé trois évolutions possibles du partenariat (voir Annexe 2). La première évolution observée est la mise en veilleuse du partenariat. En effet, avec le temps, les activités entourant le partenariat peuvent être tranquillement délaissées sans pour autant porter atteinte à la coopération patronale-syndicale dans l'entreprise. Une seconde trajectoire observée est l'abandon définitif du partenariat. Dans ce cas, et contrairement à la première situation, les parties délaissent intentionnellement le partenariat pour retourner à des relations conflictuelles et à une position unilatérale de la direction. Il existe finalement une troisième voie où le partenariat est rajusté et où un second souffle lui est donné. Dans un des cas étudiés, la direction et le syndicat cherchent à éliminer les blocages existants dans une période où ils font face à des enjeux comme l'emploi, la sous-traitance et la place du syndicat dans le programme qualité (Lapointe et al., 2004 : 48-53). Une façon de redonner une deuxième chance au partenariat est dans l'extension du

partenariat en dehors des limites de l'entreprise pour atteindre le niveau où se prennent les décisions importantes (Lapointe et al., 2004 : XIII).

Chacune des trajectoires présentées reflète la situation des diverses entreprises, de milieux distincts, à un moment donné. Afin d'avoir un seul modèle de trajectoire pouvant contenir tous les scénarios alternatifs selon le pouvoir et les stratégies des acteurs, ces deux modèles ont été fusionnés (voir Annexe 3). De cette manière, le scénario selon lequel le partenariat connaît des ajustements et un second souffle peut prendre la forme soit d'une pseudo participation et de l'affaiblissement du syndicat, soit d'une participation démocratique et d'un renforcement du syndicat. C'est cette trajectoire qui servira de cadre de référence pour la présente recherche. Le modèle d'analyse de la recherche est schématisé à partir de cette trajectoire d'évolution du partenariat ainsi que des dimensions et des hypothèses qui seront discutées aux points suivants (voir annexe 4).

1.2. DÉFINITION DES CONCEPTS

1.2.1. La participation, un terme largement utilisé

Plusieurs termes sont associés au partenariat : la concertation, la participation, la coopération, la collaboration, etc. Ces expressions font référence, parfois à des degrés divers, à une approche marquée par des pourparlers constructifs et ouverts aux changements, par la volonté de résoudre des problèmes en tenant compte des préoccupations de chacune des parties et en évitant les rapports antagonistes apparaissant sans issue (ministère du Travail, 2003d : 3).

Tableau 1 : Formes de participation

	Off-line (Conseil et « staff »)	On-line (Gestion et « line »)
Organisation du travail	I. Groupes de résolution de problèmes	II. Équipes de travail
Relations de travail	III. Comités paritaires	IV. Participation syndicale à la gestion (partenariat)

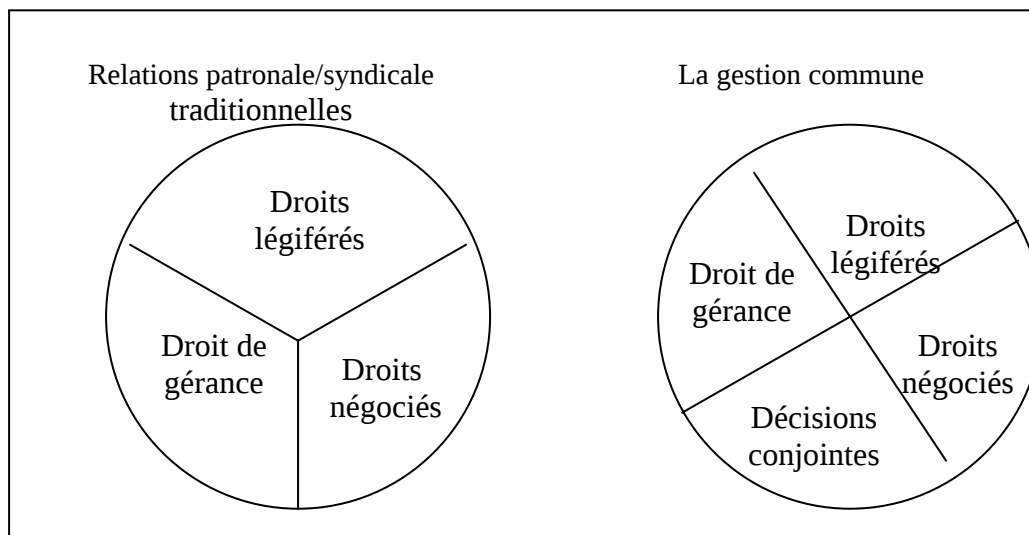
Source : Lapointe et al., 2004 : 55

Il est possible de distinguer les différentes formes de participation selon deux axes (voir le Tableau 1 ci-haut) : les responsabilités (horizontal), c'est-à-dire le conseil ou la cogestion, et les acteurs (vertical), c'est-à-dire les salariés ou les représentants syndicaux. Les groupes de résolution de problème demandent la participation des salariés par des suggestions relatives à l'organisation du travail. Dans les équipes semi-autonomes, les salariés ont

certaines responsabilités de gestion de leur travail. Les comités paritaires quant à eux ne sont pas vraiment des innovations. Ils existent déjà depuis un bon moment dans certaines entreprises. À travers les comités conjoints, les représentants syndicaux reçoivent de l'information et émettent des avis sur des sujets précis relativement à la convention collective. Dans le cas du partenariat, les représentants syndicaux participent à la gestion par leur implication dans des comités de pilotage d'amélioration continue, de réorganisation du travail ou dans un comité directeur par exemple (Lapointe et al., 2004 : 36-37).

Dans le partenariat, le partage des droits est modifié en regard de sa division traditionnelle. Comme le montre la Figure 1, au droit de gérance et aux droits négociés s'ajoutent les décisions conjointes. Il revient au syndicat et à l'employeur de décider les questions qui seront discutées conjointement. Les droits légiférés ne peuvent quant à eux être modifiés par l'une ou l'autre des deux parties (Harrisson et Laplante, 2002 : 171-172).

Figure 1 : Partage des droits dans le partenariat



Source : Harrisson et Laplante, 2002 : 17

Il existe divers mécanismes de concertation. Les plus courants sont les comités basés sur des intérêts communs, sur des questions spécialisées et généralement intégrées à la convention collective. La concertation passe également par les accords formels ou les lettres d'entente, les rencontres patronales-syndicales et le dialogue au quotidien (ministère du Travail du Québec, 2003c : 10-11). Pour ce qui est des comités, il y a différents niveaux de décisions selon les sujets traités. C'est au niveau des comités en santé et sécurité du travail et des comités de relations de travail que les décisions sont le plus souvent prises conjointement suite à une recherche commune de solutions. À l'inverse, il est très rare de voir des discussions relativement à la situation financière et les objectifs commerciaux de la compagnie (ministère du Travail du Québec, 2003a : A4-A5).

1.2.2. La démocratie industrielle

Les auteurs utilisent le terme de participation pour parler de la participation de manière générale et sous toutes ses formes. Pour des raisons de clarification, nous proposons plutôt l'expression « démocratie industrielle ». En politique, la démocratie est définie comme « [...] une forme d'organisation politique dans laquelle la souveraineté appartient à l'ensemble des citoyens qui peuvent l'exercer directement, sans intermédiaires (démocratie directe) ou qui peuvent élire des représentants chargés d'agir et de prendre des décisions en leur nom (démocratie représentative). » (Tremblay et Pelletier, 1996 : 354)

En transposant cette définition à l'entreprise, cela signifie que l'ensemble des membres de l'entreprise sont égaux et ont les mêmes pouvoirs; que les dirigeants sont élus; et que tous ont la possibilité de poser leur candidature à ce titre. Une telle conception de l'entreprise n'est pas réaliste dans le système capitaliste. Certains auteurs en sont donc venus à adapter le concept de démocratie à l'entreprise. On parle alors de démocratie industrielle (*industrial democracy*) ou de *worker participation in management* aux États-Unis (Poole, Lansbury et Wailes, 2001 : 490). Hammer (1998) affirme que la démocratie industrielle « fait référence aux structures et aux mécanismes institutionnels qui donnent aux travailleurs ou leurs représentants la chance d'influencer les décisions organisationnelles sur leur milieu de travail (traduction) » (Poole, Lansbury et Wailes, 2001 : 491). Lors du colloque Gérard-Picard en 1997 auquel participe la CSN, la démocratie au travail est définie à partir d'une définition de Maurice Amram. C'est cette définition que nous utiliserons pour définir la démocratie industrielle.

La démocratie au travail implique un ensemble de droits de natures diverses qui va du droit à l'expression, du droit à la formation et à l'information, jusqu'au droit de décision. La démocratie au travail signifie que les salariés participent quotidiennement aux décisions de l'entreprise, sur le comment-faire et le quoi-faire, sur les procédés et les politiques, missions et choix stratégiques de l'entreprise (Lapointe, 1998a: 229).

Il existe deux visions opposées de la démocratie industrielle. La première voit la participation des salariés et du syndicat comme dépendante et subordonnée à la direction. Dominés par le projet patronal et la logique de compétitivité, les travailleurs subissent une intensification de leur travail et une détérioration de leurs conditions (Lapointe et Bélanger, 1996 : 300). Lapointe (1998b : 207) appelle cette orientation le « syndicalisme pragmatique » où tout le programme syndical est subordonné à l'emploi. Dans ce cas, le syndicat a tendance à se replier sur son milieu de travail et à ne pas renouveler ses sources de pouvoir. Le syndicat a alors une conception « bureaucratique et élitiste de la démocratie » (Lapointe, 1998b : 207). Selon la seconde vision, la participation est indépendante et autonome de la direction. La solidarité et la démocratie du syndicat lui permettent de faire face à la logique de compétitivité de l'employeur (Lapointe et Bélanger, 1996 : 301). Avec une telle orientation, le syndicat redéfinit sa légitimité auprès de ses membres, développe de nouvelles sources de pouvoir tout en faisant des revendications pour l'emploi. Il fait également la promotion d'une autre forme de gestion et d'organisation du travail. Cette orientation est appelée le « syndicalisme démocratique de solidarité » (Lapointe, 1998b : 207).

1.3. IDENTIFICATION DES DIMENSIONS ET DES INDICATEURS

Le concept de démocratie industrielle comporte deux dimensions. Tout d'abord la dimension organisationnelle à laquelle nous associerons le terme « participation » qui fait référence aux cadrans I et II du tableau 1. Pour ce qui est de la dimension institutionnelle, c'est-à-dire le volet relations de travail, nous parlerons préférablement de « partenariat ». Puisque les changements qui sont survenus au fil des ans sur le terrain de recherches sont d'ordre institutionnel, nous avons choisi de ne pas aborder la dimension organisationnelle et donc l'organisation du travail. En lien avec nos objectifs de recherche, nous nous concentrons donc sur le partenariat, la dimension institutionnelle.

D'après le ministère du Travail du Québec (2003d : 6), « Le partenariat est une entente qui suppose un engagement mutuel et contractuel entre les parties. La relation entre les « partenaires » porte sur un engagement commun qui dépasse généralement les objectifs concrets associés à la participation, à la collaboration et à la coopération. »

Selon Wall et Lischeron (1977 : 38), le partenariat est un processus d'interaction par lequel les travailleurs et la direction exercent leur influence sur les décisions prises dans l'entreprise. Il existe des variations entre les diverses expériences en raison de la profondeur de la participation, de l'étendue des sujets de décisions, de la forme des structures de participation, des niveaux auxquels la participation a lieu ainsi que des objectifs et résultats de cette participation (Blyton et Turnbull, 1994 : 207). De plus, selon le *Trades Union Congress* en Grande-Bretagne, le partenariat peut se définir selon 6 principes : 1) un engagement partagé pour le succès de l'entreprise, 2) une reconnaissance des intérêts légitimes, 3) un engagement pour la sécurité d'emploi, 4) une attention à la qualité de vie au travail, 5) une ouverture et 6) une plus-value (Beaumont et Hunter, 2003).

Aux fins de cette recherche, nous retiendrons la définition d'Easton (1992) selon laquelle le partenariat est un « agencement social temporaire au sein duquel plusieurs acteurs travaillent ensemble pour réaliser un but commun, qui nécessite l'échange des ressources, d'idées et de relations sociales » (Harrisson et Laplante, 2002 : 43). Les parties travaillent de concert à la poursuite d'objectifs partagés, mais sans toutefois qu'elles fusionnent et en conservant à l'esprit leurs propres intérêts. La flexibilité, le travail d'équipe et la participation des employés permettent à la direction de rencontrer ses objectifs d'affaires (flexibilité et adaptation rapide aux changements). Il permet aussi au syndicat de prendre part aux discussions et d'obtenir une meilleure sécurité d'emploi (Rubinstein et Heckscher, 2003 : 192). C'est ce nouveau compromis que certains auteurs ont appelé des « coalitions de productivité » (Lapointe, 1998b : 198) ou un nouveau « contrat social » (Bourque, 1999 : 158).

Dans le contexte nord-américain, le partenariat est orchestré par le syndicat alors qu'en Europe ce sont souvent les conseils d'entreprise (*work councils*) qui occupent cette fonction. En tant que représentants des membres, le syndicat participe à la gestion de l'entreprise de différentes façons. Ils prennent souvent part à de nombreux comités conjoints traitant de sujets variés, où ils exercent une influence plus ou moins grande selon le cas.

La dimension institutionnelle est opérationnalisée à l'aide de trois indicateurs¹.

- 1) La nature des relations patronales-syndicales : c'est-à-dire savoir si les négociations sont plutôt de nature intégrative ou distributive.
- 2) La gouvernance conjointe, ou la participation représentative : par différentes variables, nous pourrions évaluer la véritable valeur de la participation du syndicat à la gestion (voir le Tableau 2 à la page suivante). L'étude du processus de décisions à l'aide de l'outil (tableau 3) développé par Lapointe (2001 : 258) permettra également de noter les différences, s'il y a lieu, sur les manières de procéder au cours de l'évolution du partenariat.
- 3) Le degré d'indépendance de la participation syndicale : cet indicateur devra permettre d'évaluer le pouvoir relatif du syndicat et sa capacité à se formuler son propre programme compte tenu de ses objectifs.

¹ Il est à noter que ces indicateurs pour cette dimension sont ceux utilisés pour le même terrain de recherche par Maryse Lachance lors de son mémoire de maîtrise de 1998 intitulé « Partenariat, participation et tensions : le cas de la papeterie Abitibi-Price Alma ». Cet emprunt pourra permettre de constater l'évolution du partenariat local.

Tableau 2 : Indicateurs de la gouvernance conjointe (comités conjoints)

Niveaux	▪ Stratégique ▪ Opérationnel
Objets	▪ Changements technologiques ▪ Santé et sécurité au travail ▪ Formation ▪ Réorganisation du travail ou qualité totale ▪ Orientations stratégiques ▪ Autres
Formes	▪ Informations ▪ Consultations ▪ Participation aux décisions de manière : - minoritaire - majoritaire - consensus (droit de veto)
Composition	▪ Qui? ▪ Combien? ▪ Autre
Mode de recrutement	▪ Électif ▪ Nominatif ▪ Autre
Mandat	▪ Objectifs ▪ Portée ▪ Etc.
Partage de l'information	▪ Le syndicat a-t-il accès aux informations financières et économiques de l'usine et/ou de l'entreprise propriétaire? ▪ Est-il mis au courant des projets de développement de l'usine et/ou de l'entreprise propriétaire?

Tableau 3 : La participation syndicale à la gestion
(degré d'influence du syndicat dans la prise de décisions)

<i>Type de décision</i>		<i>Phases de la prise de décisions</i>	<i>Catégorie(s) managériale(s) concernée(s)</i>	<i>Degré d'influence</i>
Stratégique		Diagnostic	Direction centrale et conseil d'administration	Opportunité de donner son avis (participation minoritaire)
		Élaboration de scénarios	Direction locale et cadres intermédiaires	Décision commune
		Finalisation	Direction centrale et conseil d'administration	Opportunité de donner son avis (participation minoritaire)
		Introduction	Direction locale et cadres de haut niveau	Décision commune
Tactique	Décisions relatives aux innovations	Élaboration de scénarios, finalisation et introduction	Direction locale, cadres, intermédiaires et de haut niveau	Décision commune Information et opportunité de donner son avis
	Gestion prévisionnelle de l'emploi	Élaboration de scénarios, finalisation et introduction	Direction locale et cadres de haut niveau	Décision commune Négociations collectives

1.4. QUESTIONS DE RECHERCHE

Question générale

Quelle est la trajectoire d'évolution empruntée par le partenariat patronal-syndical de la papeterie Alma d'Abitibi-Consolidated Inc. et quelles en sont les caractéristiques actuelles?

Questions spécifiques

- Quelle est la nature des relations patronales-syndicales?
- Quelle est la valeur de la gouvernance conjointe pour le syndicat?
- Quel est le degré d'indépendance du syndicat dans sa participation vis-à-vis la direction de l'entreprise?
- Y a-t-il des tensions qui menacent le bon fonctionnement du partenariat? Si oui, quelle en est la nature et de quelle manière fragilisent-elles le partenariat?

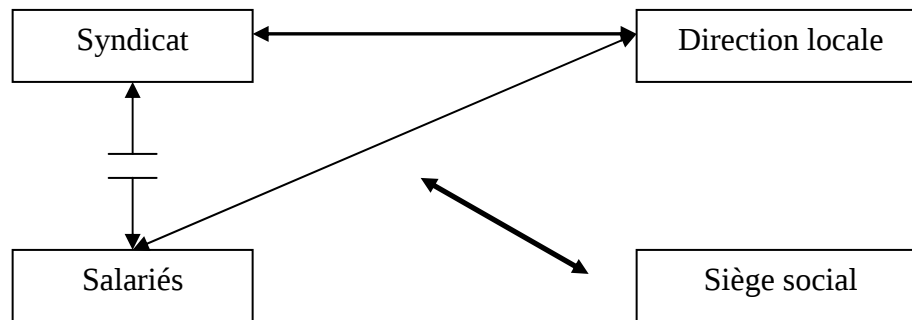
1.5. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Nous émettons l'hypothèse générale que la mondialisation a apporté des changements dans la gestion des multinationales. Par exemple, le partenariat tel que conçu au départ prévoyait, dans plusieurs cas, une certaine sécurité d'emploi aux salariés en échange d'une plus grande flexibilité de la part du syndicat. Pour l'employeur, les profits étaient alors escomptés surtout sur le long terme. Les tensions se développent à l'interne alors que le syndicat et la direction locale font alliance vis-à-vis le siège social pour demander les ressources nécessaires à la mise en place du partenariat. Devant assumer son nouveau rôle de gestionnaire, le syndicat voit ses membres remettre en question sa légitimité. Selon ces derniers, les représentants syndicaux sont trop préoccupés par la coopération et le maintien du partenariat et négligent la défense des intérêts des syndiqués. Le syndicat est donc coupé de sa base, ce qui l'empêche d'avoir un projet indépendant de celui de la direction et diminue la solidarité syndicale interne. Désormais, les multinationales ont centralisé les décisions, réduisant ainsi la liberté des directions locales. À cela s'ajoute la domination des actionnaires qui pousse les entreprises à rechercher les rendements à court terme avant tout. Les tensions se sont donc déplacées comme le démontre la figure 2 de la page suivante (Lapointe, 2006). La direction locale s'estompe au profit du siège social qui reprend une grande partie du pouvoir et des décisions. Les tensions sont alors transposées entre la direction du siège social et le syndicat qui, devant les stratégies de la corporation, a réussi à regagner sa légitimité et sa solidarité interne.

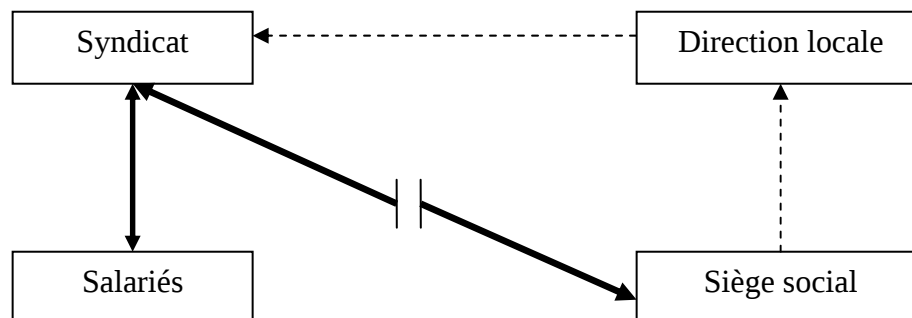
Nous supposons que cette évolution entraînera très certainement des conséquences sur le partenariat. La recherche permettra d'étudier ce phénomène et de prendre le pouls du partenariat patronal/syndical.

Figure 2 : Déplacement des tensions dans le partenariat (carré des alliances)

Prédominance des tensions internes



Prédominance des tensions externes



2. MÉTHODOLOGIE

2.1. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

La monographie a été choisie comme méthodologie de recherche. Il y a eu triangulation des données recueillies à l'aide d'entrevues et de l'analyse de documents émis par la direction ou le syndicat de l'entreprise. Les entrevues sont semi-structurées et volontaires. Elles ont été menées auprès d'informateurs-clés. Ces derniers sont choisis selon leur statut dans l'entreprise et leur participation au partenariat de façon à représenter le plus possible les points de vue de leurs collègues permettant ainsi d'obtenir des informations pertinentes et variées. De plus, l'analyse des documents de l'entreprise émis au cours des dernières années nous permettra d'approfondir l'analyse du partenariat et de croiser les données avec celles recueillies lors des entrevues.

Aux fins de la recherche, 10 entrevues ont été réalisées à différents moments entre le 26 janvier 2005 et le 9 juin 2005. Nous avons rencontré six représentants syndicaux (dont un à deux reprises) et trois représentants patronaux. Les entrevues avaient un caractère formel et étaient de type semi-dirigé. La durée moyenne des entrevues était de 75 minutes. Elles ont toutes été enregistrées² et retranscrites par la suite sous forme de *verbatim*. Toutes les entrevues ont été enregistrées avec le consentement des participants conformément aux règlements du Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval (CERUL).

Certains renseignements complémentaires en appui aux entrevues nous ont été fournis par le syndical local. Grâce à la générosité de l'exécutif syndical, nous avons pu obtenir nombre de renseignements relatifs à l'usine d'Alma et aux personnes qui y travaillent. Nous avons eu accès aux conventions collectives, à des documents de travail du syndicat et de la direction (entente PTM, projet EQUAL OFFSET^{MD}, démarche de modifications de l'organisation du travail, renouvellement de l'entente PTM, bilan comité de gestion et « refocus » et document sur les états généraux) ainsi qu'à certaines données statistiques (âge des travailleurs et taux de participation aux assemblées générales du syndicat). Nous avons également consulté le rapport annuel 2004 afin d'obtenir des renseignements sur la production et les récents investissements.

2.2. PRÉSENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE ET DES ACTEURS

2.2.1. **Présentation de la papeterie Alma de la compagnie Abitibi-Consolidated Inc.**

La compagnie Abitibi-Consolidated Inc. provient de la fusion et de l'acquisition de plusieurs entreprises au fil des ans. En mai 1997, la société Abitibi-Price Inc. (provenant de l'acquisition par Abitibi de la compagnie Price en 1979) et la société Stone-Consolidated se fusionnent pour former Abitibi-Consolidated Inc.. Avec deux autres entreprises, Norske Skog de Norvège et Hansol Paper Co. de Corée du Sud, Abitibi-Consolidated Inc. crée en 1998, un partenariat en parts égales : la PanAsia Paper Company Pte. Ltd. Elle devient le

² Une entrevue complémentaire de courte durée a été effectuée au téléphone en juin 2005 avec un représentant syndical. Avec le consentement de la personne interrogée, l'entrevue n'a pas été enregistrée mais elle a fait l'objet de notes importantes ce qui a permis d'en utiliser des extraits.

principal producteur de papier journal et de papiers de pâte mécanique en Asie-Pacifique. En avril 2000 Abitibi-Consolidated Inc. fait l'acquisition d'une très grande majorité des actions de Donohue. Finalement, en août 2001, Abitibi-Consolidated Inc. augmente sa participation dans PanAsia Paper Company Pte. Ltd. et devient l'actionnaire majoritaire avec 50% des parts (Abitibi-Consolidated Inc., 2002b). En septembre 2005, Abitibi-Consolidated Inc. annonce qu'elle vend la totalité de ses parts dans PanAsia Company Pte. Ltd. à Norske Skog. Conformément à sa stratégie centrée sur les actifs nord-américains, elle justifie cette décision en affirmant que les liquidités provenant de cette vente serviront à réduire sa dette à long terme et à redorer son bilan afin d'accroître la confiance des investisseurs (Abitibi-Consolidated Inc., 2005).

L'usine d'Alma a été inaugurée en 1925. Jusqu'à récemment, ses trois machines produisaient du papier journal (machine 14) et du papier annuaire (machines 9 et 10). Plus de 100 millions de dollars ont été investis de 1994 à 1996 dans le département des pâtes désencrées et dans un plan de pâtes thermomécaniques (PTM). En décembre 2002, Abitibi-Consolidated Inc. a annoncé la conversion de la machine 14 pour la fabrication de papiers à valeur ajoutée, soit l'EQUAL OFFSET^{MD} et l'ALTERNATIVE OFFSET^{MD} (Abitibi-Consolidated Inc., 2004 : 50). Ce projet représente un investissement en 2003 de 87 millions de dollars et de 116 millions de dollars en 2004 (Abitibi-Consolidated Inc., 2004 : 57). Ces investissements sont justifiés par l'augmentation de la demande pour les papiers à valeur ajoutée (Abitibi-Consolidated Inc., 2004 : 7). La production de ce type de papier est d'autant plus intéressante qu'elle nécessite 50% moins d'arbres et coûte 30% moins cher pour une surface d'impression équivalente aux papiers traditionnels non couchés sans pâte mécanique (Abitibi-Consolidated Inc., 2004 : 7). Depuis octobre 2004, l'usine d'Alma produit ses deux papiers de façon continue (Abitibi-Consolidated Inc., 2004 : 51). La capacité de production annuelle est représentée au Tableau 4. Elle est l'usine de la corporation avec la plus grande capacité de production au Canada et au monde, juste devant l'usine de Fort William en Ontario et de Baie-Comeau au Québec (Abitibi-Consolidated Inc., 2004 : 42). Les principaux acheteurs de papier à valeur ajoutée sont les États-Unis (81%) et le Canada (10%) (Abitibi-Consolidated Inc., 2004 : 51). Les papiers à valeur ajoutée sont entre autres utilisés pour l'impression de livres, de manuel d'instructions et de dépliants publicitaires.

Tableau 4 : Capacité de production des machines à papier*

Machine	Produit	Capacité annuelle de production
No. 9	Papier annuaire (blanc et jaune) et papier pour catalogues	134 000 tonnes
No. 10		
No. 14	EQUAL OFFSET ^{MD} ALTERNATIVE OFFSET ^{MD}	217 000 tonnes

* Au 31 décembre 2004 selon le rapport annuel de 2004 d'Abitibi-Consolidated Inc.

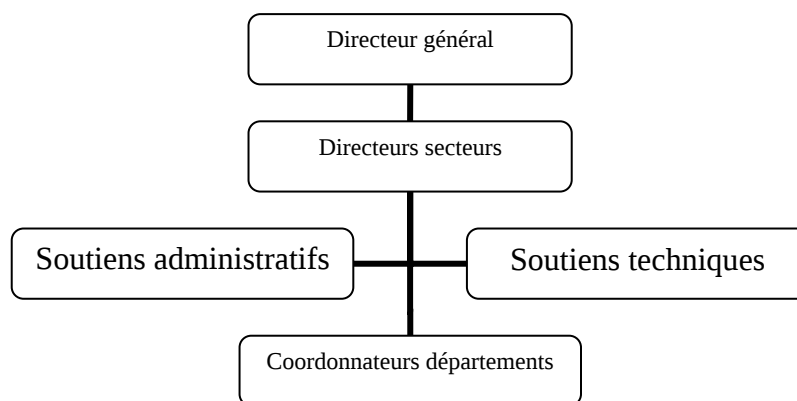
2.2.2. Présentation des acteurs

2.2.2.1. La direction locale

L'usine d'Alma compte soixante cadres parmi ses employés. La haute direction de l'usine est divisée en deux: la direction générale de l'usine et la direction des ventes. Cette dernière est directement liée au siège social lequel donne les alignements et supervise la vente des produits. Les employés de bureau d'Alma gèrent les commandes octroyées par le siège social.

Outre le directeur général de l'usine, il y a quatre types de cadres. La Figure 3 de la page suivante présente l'organigramme de la direction locale. En regardant ce schéma, on remarque que les cadres de soutien ne sont pas dans la ligne hiérarchique. Les cadres de soutien administratif et de soutien technique n'ont pas d'autorité dans la gestion et l'administration du secteur auquel ils sont rattachés. Ils agissent plutôt à titre de conseillers et de personnes ressources auprès des directeurs et des coordonnateurs. Les directeurs de secteurs sont aujourd'hui au nombre de quatre, parallèlement aux secteurs du même nombre. Ceux-ci sont : le secteur de l'entretien, le secteur de l'apprêt-expédition, le secteur de la fabrication et le secteur des fibres et pâtes. Au moment de la création du poste de coordonnateurs, on en comptait sept. Au fil des ans, ce nombre a été réduit par attrition. Le travail est désormais réparti entre ces quatre cadres. Trois des secteurs sont plus particulièrement visés par l'étude : le secteur de la fabrication, le secteur des fibres et pâtes et le secteur de l'apprêt et expédition. Dans chacun de ces secteurs, il y a un ou plusieurs départements lesquels sont supervisés par un coordonnateur. Regroupés dans le secteur de la fabrication il y a entre autres le département des machines à papiers et des inspecteurs et le département des gouverneurs de pâtes. Le secteur des fibres et pâtes renferme la centrale thermique, le DIP, le PTM, le laboratoire et l'atelier pour le traitement secondaire des effluents. Une équipe d'entretien est également attitrée dans chaque département mais est supervisée par le secteur des services.

Figure 3 : Organigramme simplifié de la structure hiérarchique



2.2.2.2. Les travailleurs et leur syndicat

Les travailleurs de l'usine d'Alma sont représentés par deux syndicats : un syndicat représentant les employés d'usine affilié à la CSN et un syndicat représentant les employés de bureau affilié à la FTQ. Aux fins de la recherche, nous ne tiendrons pas compte des 35 employés de bureau. Nous concentrerons notre attention sur les 461 travailleurs syndiqués de l'usine membres du SNTTPPA. De ce nombre, un peu plus du quart sont des travailleurs de métiers et seulement quatre sont des femmes. L'annexe 5 illustre la répartition des travailleurs selon leur âge et l'évolution de cette courbe depuis 1996. La moyenne d'âge des travailleurs est passé de 45 ans en 1996 (Lachance, 1998 : 49) à 49,6 ans en 2005. Plus de 50% des travailleurs ont aujourd'hui 50 ans et plus.

Le SNTTPPA, ici appelé le syndicat local, est membre de la Fédération des Travailleurs du Papier et de la Forêt (FTPF) appartenant à la CSN. L'exécutif syndical est composé d'un président, de 4 vice-présidents et d'un secrétaire-trésorier. À l'exception du président et du secrétaire-trésorier qui sont élus par l'ensemble des membres du syndicat, les vice-présidents sont choisis par les membres de leur secteur respectif. Le conseil syndical est formé de 30 personnes : l'exécutif syndical, 20 directeurs et 4 représentants de secteur. Le conseil est libéré deux fois par année pour tenir une rencontre. Il arrive également que des réunions soient prévues en dehors des heures normales de travail, notamment pour revoir les alignements que doit prendre le syndicat et ses représentants à l'exécutif. Quant à lui, l'exécutif syndical se rencontre minimalement une fois par mois sauf en période de grands changements où le comité se réunit aux besoins. En ce qui a trait aux assemblées générales des membres, deux par année sont obligatoires. La première a souvent pour but d'élire les nouveaux membres de l'exécutif dont les mandats sont d'une durée de trois ans. Pendant deux ans, trois nouveaux représentants sont élus alors qu'à la troisième année, il n'y a pas d'élections. La deuxième assemblée générale sert à voter les prévisions budgétaires. D'autres assemblées peuvent également être organisées si cela est nécessaire.

2.2.2.3. La corporation

La haute direction d'Abitibi-Consolidated Inc. est composée du Président et chef de la direction, Monsieur Jonh W. Wever, et de huit premiers vice-présidents. L'équipe de direction supervise celles de gestion et des ventes qui sont formées de 13 et de 14 vice-présidents respectivement. Le siège social est situé à Montréal, mais le bureau des ventes de la corporation est basé dans l'État de New York aux États-Unis.

La corporation s'est dotée d'un plan d'action sur la diversité afin de favoriser l'excellence en affaire. Elle s'engage à attirer et retenir des employés avec des talents et des expériences variés. Pour ce faire, elle entend permettre à ses employés de se réaliser pleinement dans leur travail et de s'épanouir. En 2002, la corporation a amorcé la diversification de son milieu de travail pour atteindre son objectif. Elle a développé quatre initiatives : favoriser la participation de la direction; promouvoir une culture englobante; aider à concilier travail et famille; et attirer et cultiver les talents.

La corporation accorde beaucoup d'importance à la formation et au perfectionnement. Elle offre à ses employés diverses formations dans le but de parfaire des connaissances spécifiques ou de la formation continue pour l'obtention d'un diplôme. Le mentorat dans les entreprises est également très important pour la diffusion des connaissances et des savoir-faire entre les employés. Finalement, la corporation investit beaucoup dans la santé et la sécurité des milieux de travail. Le taux de fréquence totale des accidents diminue d'année en année depuis 1996. Pour l'année 2004, le nombre d'accidents était à son plus bas jusqu'à maintenant avec une fréquence de 2.5.

3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre a pour but de démontrer l'évolution du partenariat à la papeterie Alma d'Abitibi-Consolidated Inc. de sa naissance jusqu'à aujourd'hui. Une première section expose les quatre phases de la trajectoire d'évolution du partenariat proposée au chapitre I de façon à tracer l'histoire du partenariat d'Alma. La deuxième section décrit les tensions internes et externes auxquelles fait face le partenariat. Finalement, la dernière partie rapporte l'opinion des personnes interrogées quant à l'avenir du partenariat d'Alma.

3.1. LA TRAJECTOIRE D'ÉVOLUTION DU PARTENARIAT

L'évolution du partenariat se décompose en quatre phases. La première relate les événements qui ont participé à sa naissance. La seconde phase présente la mise en place du partenariat comme solution à la crise vécue dans l'usine. Ces deux premières phases sont abrégées étant donné qu'une recherche similaire publiée en 1998 par Maryse Lachance en fait le détail. La troisième partie décrit les tensions vécues au sein du syndicat local. Finalement, la dernière phase d'évolution détermine ce qui est advenu du partenariat local une quinzaine d'années après sa naissance. Ce sont ces deux dernières phases qui retiennent davantage notre attention dans le cadre de cette recherche.

3.1.1. Phase I : Conditions d'émergence

Dès la fin des années 1980, l'industrie des pâtes et papiers fait face à deux sources de tensions. Premièrement, des tensions externes aux entreprises, conséquence de la récession économique, de la compétition internationale et de la mondialisation. Pendant que l'industrie traverse une crise économique et financière, les besoins des consommateurs changent, les technologies de fabrication se perfectionnent et une féroce compétition internationale s'installe entre les producteurs de pâtes et papiers. Elle subit aussi des tensions internes dues aux mauvaises relations de travail ainsi qu'aux nouvelles exigences de la main-d'œuvre qualifiée et polyvalente. Dans les entreprises, les relations de travail sont caractérisées par la confrontation. La résolution de problèmes est inexistante. Les négociations collectives sont dites traditionnelles. Les décisions sont imposées unilatéralement par la direction sans aucune forme de consultation. Les procédures de griefs sont appliquées de façon stricte et de nombreux griefs sont déposés chaque année, de 150 à 200 en moyenne. Les relations de travail sont donc tendues et un climat de non-confiance règne entre les représentants de la direction et les représentants du syndicat. Le syndicat reproche le manque de transparence de la direction et le fait qu'il ne soit pas tenu informé des enjeux importants de l'entreprise.

Durant cette période, la papeterie Alma, alors sous la bannière d'Abitibi-Price Inc., est en difficulté. Comme les autres, elle doit réagir, revoir son organisation du travail et mettre l'accent la protection des emplois. En 1990, la direction rencontre le syndicat pour une réorganisation majeure. Le syndicat accepte d'y participer dans la mesure où cela lui permettra de minimiser les effets sur les travailleurs. L'entente prévoit une plus grande

coopération entre les travailleurs de production, l'implication des opérateurs pour des réajustements mécaniques mineurs, la fusion de certains métiers dans le département de l'entretien mécanique et la rotation sur certains postes. Pendant cette négociation, le climat demeure très malsain. Les frustrations sont nombreuses du côté des travailleurs. Ce n'est qu'à la suite des négociations qu'on observe un certain rapprochement. La direction partage davantage d'informations avec le syndicat relativement aux coûts de production et aux conditions du marché. À partir de la convention collective 1990-1993, l'article 7 de la convention qui anciennement reprenait des extraits du Code du travail relativement au droit d'association, est modifié par un article sur la coopération. Dans la convention collective 1990-1993, une clause relative à la formation est également ajoutée. Le nouvel article 12.05 se lit comme suit : « Lors de l'implantation de nouveaux programmes de formation ou lors de modifications significatives aux programmes existants, la compagnie s'engage à en présenter le contenu au syndicat. »

En 1991, la situation de la machine 14 est très préoccupante. Le directeur de l'usine lance un ultimatum aux travailleurs. Ces derniers doivent faire en sorte de diminuer les frais de production du papier journal de 100\$ la tonne et d'améliorer la qualité du produit puisqu'aucun des clients ne considère la papeterie Alma comme son meilleur fournisseur. À cette période, les arrêts de production sont nombreux sur la machine 14.

Le papier journal avait une surcapacité de production par rapport à la demande donc plus d'offre que de demande [...] Ils décidaient lorsqu'il y avait des surplus de production de papier journal, de fermer l'usine. Des fermetures temporaires d'usine mais les usines les plus coûteuses à produire écopaient donc c'était ces usines-là qui fermaient pour manque de commande. À cette époque-là, à la fin des années 1980, on a connu une année où la machine 14 produisait du papier journal [...], comme il y avait une surcapacité de production de papier journal et comme on était dans les usines à l'époque qu'on nous disait dans les usines les plus coûteuses à produire, on a fermé pendant ces années-là. Il y a une année que l'on a fermé presque six mois par période de fermeture de quinze jours. On fermait quinze jours, la machine opérait quinze jours, donc six mois d'arrêt de production (Représentant syndical 4, entrevue 7, p. 1).

À la fin de l'été 1991, un comité sociopolitique est formé des dirigeants locaux, des représentants des syndicats CSN et FTQ, du maire d'Alma et des députés provincial et fédéral dont le but n'est rien de moins que de sauver l'usine d'Alma. Ce comité a favorisé le rapprochement des parties et fait en sorte qu'elles deviennent « partenaires » dans la relance de l'usine. À la fin octobre 1991, un nouveau directeur est entré en fonction avec le mandat de diminuer de 6 millions de dollars la masse salariale. Cela se traduit par l'abolition de 107 postes dans l'ensemble de la papeterie et par l'élimination des contremaîtres sur les quarts de soir, de nuit et de fin de semaine. La supervision directe diminue considérablement pour laisser place à une supervision plus conviviale et axée sur le conseil. Les coordonnateurs, comme on les appelle désormais, agissent davantage comme des « coaches » ou des experts auprès des membres de l'équipe. La direction exige du même coup plus de rentabilité et une plus grande flexibilité. De son côté, le syndicat obtient, entre autres, dans cette réorganisation des investissements en formation, des ajustements salariaux et un régime de retraite anticipée. Cette négociation est brève et

acceptée à plus de 90% par les syndiqués d'usine. L'année 1991, marque donc une prise de conscience de la gravité de la situation par les deux parties, de l'urgence d'agir pour assurer l'avenir de l'usine et de la nécessité d'y travailler conjointement.

À ce moment-là, il y avait différentes discussions au niveau de l'exécutif du syndicat, au niveau du conseil syndical, en assemblées générales. On a commencé à dire de pâte. On ne [...] aux travailleurs qu'il va falloir qu'on fasse de quoi. On est parmi les usines les plus dispendieuses à produire du journal. On commence à avoir une technologie très désuète, il faut absolument tirer de l'investissement pour avoir une survie de la papeterie. Puis à ce moment-là, ça a été l'éveil (Représentant syndical 4, entrevue 7, p.).

Les personnes interrogées s'entendent toutes pour dire que la « menace de mourir » ou plus exactement la menace de fermeture ou de coupures importantes de postes est la condition essentielle pour l'émergence d'un partenariat.

Quand on a parti le partenariat, [...] tu avais un couteau sur la tête. Tu ne produisais pas. T'avais l'adrénaline d'accomplir quelque chose, l'adrénaline de sortir une usine du trou. C'était, on s'en sortira pas si on n'a pas un plan sortira pas si on n'a pas un 'désencré'. Ça fait que tu avais un élément motivateur pour mettre ton monde autour de ça, tu faisais participer ton monde et là tu disais c'est quoi qu'on va faire. On a construit un plan stratégique puis tu as accroché le rêve de tout le monde sur cet élément motivateur là (Représentant patronal 2, entrevue 3, p. 13).

Cette nouvelle approche basée sur la transparence et le partage d'information conduira à une plus grande confiance des parties l'une envers l'autre. Comme le démontre la trajectoire d'évolution du partenariat à l'annexe 3, c'est en période de crise que le partenariat développe ses racines. C'est exactement ce qui s'est produit à la papeterie Alma.

3.1.2. Phase II : Mise en place du partenariat

Le passage d'un mode traditionnel de relations de travail vers un mode coopératif s'est fait graduellement. À cette époque, au niveau du siège social d'Abitibi-Consolidated Inc., la direction décide de faire de ses usines des entités presque indépendantes en laissant suffisamment de liberté et d'autonomie pour que chacune puisse faire face aux réalités et aux exigences de son environnement. Cette autonomie est nécessaire à l'établissement du partenariat. La menace de fermeture de l'usine secoue les travailleurs et facilite le changement. Tous comprennent l'urgence de la situation. Ce passage n'est toutefois pas évident à réaliser compte tenu du peu de références et de modèles dont disposent les parties.

L'année 1992 est marquée par l'élaboration du projet « Focus 92 » dont le but est de « produire plus et mieux, à moindre coût » avec plus d'implication du syndicat en améliorant la qualité du produit, la satisfaction du client et en favorisant une plus grande implication des employés. Un comité mixte de formation est ainsi créé afin de gérer les sommes importantes qui seront investies en formation au cours des prochaines années. Ce projet conduit à la démarche « Vision 2000 » qui nécessite une consultation auprès des 700

employés et qui, comme son nom l'indique, se questionne sur l'avenir de l'usine en l'an 2000. De plus, à la fin de l'année, le syndicat participe pour la première fois à la planification stratégique.

L'année suivante, un nouveau directeur d'usine et de nouveaux cadres sont nommés changeant du même coup les relations patronales-syndicales.

Du côté de la compagnie, il y a beaucoup de personnel qui a changé : de nouveaux directeurs de secteurs, de nouvelles personnes avec plus une approche humaine, une approche de dialogue et de consultation. Donc les travailleurs en étant plus consultés, en étant plus impliqués, en participant plus aux décisions d'opération, en étant informés des profits des pertes de la papeterie, de tout ce qui se décidait en étant consulté, ce sont mis à aimer ça. Comme nous autres le syndicat on s'est mis à aimer d'être consulté (Représentant syndical 4, entrevue 7, p. 3).

Comme nous l'a raconté un représentant syndical, la CSN avait conseillé au syndicat local de prendre part au partenariat.

La CSN a quand même embarqué là-dedans. Ils disaient 'Prenez les choses en main. N'attendez pas d'être mal pris, d'être rendus dehors pour faire de quoi. Faites des réorganisations et bien faites en en étant gagnant-gagnant, c'est-à-dire avoir des choses en compensation.' Parce que je sais qu'il y a des places ils ont fait des réorganisations, ils ont eu des pertes d'emplois et ils n'ont pas de programme d'attrition. Ils n'ont rien (Représentant syndical 3, entrevue 6, p. 2).

Cette année-là, une étude est menée afin d'évaluer le travail et de passer en revue toutes les opérations qui se font à l'usine. L'objectif de cette étude est de proposer des améliorations dans le mode de gestion coopératif. La première entente officielle de partenariat est signée en mai 1993. Le syndicat et la direction négocient de façon raisonnée ou « gagnant-gagnant ».

J'ai adoré faire de la négociation raisonnée où tu t'aperçois que peut-être anciennement on voyait peut-être le problème de notre côté puis on voyait une solution et on en voyait une seule. Lorsque tu fais de la négociation raisonnée, tu en vois plusieurs et tu es capable, d'un côté comme de l'autre, d'y mettre une cote, sur une cote de 1 à 10 celle qui serait la plus intéressante. Ça t'amène à trouver des solutions que tu n'aurais pas imaginées autrement qui font l'affaire des deux parties. Qui ne sont peut-être pas parfaites pour une partie ou pour l'autre mais qui rendent les deux parties satisfaites du résultat (Représentant patronal 1, entrevue 2, p. 8).

La négociation raisonnée est principalement utilisée pour les clauses normatives. Pour ce qui est des clauses monétaires, les négociations sont de nature distributive. Toutefois, ces dernières ne sont pas tout à fait traditionnelles. Elles conservent cette « saveur » que donne le partenariat. « [...] Même s'il y a certaines choses qui sont plus traditionnelles ou que tu dis 'bien de mon bord je ne peux pas aller plus loin de ça, c'est impossible' et de leur bord

c'est la même affaire, bien tu respectes ça. Tu comprends un peu plus les positions puis les décisions mais ça ne change pas qu'il y a certaines choses que tu ne peux pas faire autrement. » (Représentant patronal 1, entrevue 2, p. 8).

Les négociations pour ce nouveau compromis ont commencé en novembre 1992 par une formation conjointe sur les pratiques de la négociation raisonnée. Il s'agit d'une entente de 6 ans avec une réouverture pour les questions salariales à la mi-convention. Cette convention collective diffère considérablement des précédentes. L'engagement des parties marque bien la nouvelle philosophie plus coopérative qui entoure les relations de travail. C'est en comparant l'article premier de l'entente de 1993 avec celui de la convention collective de 1990-1993, qui sont reproduit intégralement à l'annexe 6, que l'on saisit l'ampleur de ce compromis. Essentiellement, les parties reconnaissent le bien-fondé de l'entreprise et l'importance légitime de l'implication des travailleurs pour atteindre les objectifs de qualité et d'efficacité. Le syndicat s'engage à participer pour atteindre les objectifs de performance de l'entreprise alors que de son côté, la compagnie consent à stabiliser les emplois et à améliorer les conditions de travail. De plus, des modifications majeures ont été apportées à l'article 22 de la convention relativement à l'engagement sur l'emploi et des changements organisationnels, technologiques, administratifs ou touchant le procédé de fabrication. Le syndicat doit être informé plus tôt des dits changements et différents dispositifs sont mis en place pour protéger les travailleurs de leurs effets (comité paritaire d'étude du changement, priorité aux employés versus le recrutement externe, rétrogradation avec réduction progressive du salaire, etc.). Le nouveau compromis se distingue du compromis fordisme en favorisant l'implication des travailleurs et du syndicat dans le développement et la réussite économique de l'usine. La nouvelle convention comprend également un nouveau mode de réglementation des conflits. La procédure traditionnelle de grief comprenant plusieurs étapes et délais bien définis est abolie. Avant 1993, un grief devait être soumis par écrit. Depuis la convention collective 1993-1996, il y a d'abord une rencontre et une vérification des faits sur le différend entre le vice-président syndical et le soutien administratif concerné. Si les parties ne s'entendent pas, le grief est rédigé pour être amené à l'arbitrage. Un processus de solution de problème est aussi ajouté. Ce nouveau mode de règlement a permis d'éliminer presque en totalité les griefs déposés chaque année. La nouvelle convention collective comprend aussi de nouvelles dispositions sur le concept de relève. L'annexe 7 présente des extraits des différentes conventions collectives et montre ainsi les nombreux changements survenus au niveau de la relève afin de répondre aux critères de flexibilité de la direction.

Des investissements importants sont faits en 1994. Un atelier de pâte désencrée est construit au coût de 20 millions de dollars. Un autre 23, 5 millions sont investis pour un tout nouveau système de traitement secondaire des effluents. Pour l'atelier de pâte désencrée, il est choisi d'organiser le travail sous forme d'équipes, en groupes semi-autonomes (GSA). Ce mode d'organisation du travail a été choisi en conformité avec la nouvelle philosophie de l'entreprise. Celle-ci encourage la réduction de la structure hiérarchique afin d'encourager l'autonomie et la responsabilisation; de répondre aux besoins d'amélioration de la production; et de briser la monotonie du travail. Les groupes sont composés de quatre travailleurs par quart. Les travailleurs font la rotation sur les postes du département. Dans les équipes, la hiérarchie est inexistante et tous sont rémunérés au même taux.

Au mois de décembre 1994, une annonce importante est faite aux travailleurs lors de la rencontre des employés pour la présentation de l'avancement des travaux. La direction s'est prononcée sur la nécessité d'obtenir un plan de pâte thermomécanique (PTM) afin d'assurer la rentabilité et ainsi l'avenir de l'usine, alors en grande difficulté. Cette nouvelle technologie représente pour l'usine d'Alma un investissement de 100 millions de dollars. Suite à cette annonce, les employés ont mandaté le syndicat dans une proportion de 90% pour négocier les termes de l'entente.

En 1994 j'étais conseiller municipal et dans l'usine, ça n'allait pas bien. C'est sûr que l'usine ça lui prenait des investissements. [...] On avait choisi le top des investissements, le 'jet' qu'on appelait. Mais le 'jet' c'était bien sûr plus de pertes d'emplois, c'était le plan de PTM. [...] Pour s'aligner de même, la compagnie ce qu'il voulait c'était de notre part embarquer dans le partenariat, un système gagnant-gagnant. [...] On avait tellement peur de perdre notre job, je me rappelle j'étais dans ceux-là aussi. Je mettais le paquet. Je ne pensais pas qu'on irait si loin (Représentant syndical 3, entrevue 6, p. 1).

Avec le démarrage du PTM en juin 1996, trois vieux départements sont fermés et le travail est réorganisé en équipes semi-autonomes. Les équipes sont formées de trois travailleurs par faction dans le département. Il n'y pas de postes attitrés, pas de hiérarchie. Les opérateurs doivent prendre la plupart des décisions d'opération. Nécessitant considérablement moins de travailleurs pour opérer, cet investissement entraîne des pertes d'emplois importantes. Négociée en partenaires, l'entente PTM diminue les impacts prévus sur la main-d'œuvre de manière à atténuer la perte d'expertise et à assurer une relève expérimentée. Comparativement aux 179 pertes d'emplois sans attrition prévues avant les négociations, le syndicat obtient, grâce au partenariat, une réduction du nombre de mises à pied à 61 avec un droit de rappel sur dix ans. En attendant que les personnes éligibles aux préretraites quittent leur emploi, un programme de maintien en emploi est mis sur pied parallèlement au système de relève afin de fournir du travail à ces 118 travailleurs. « Ça, ça a été négocié avec la compagnie, dans l'entente PTM, pour qu'il y ait une partie de l'argent qui aille là-dedans et les gars gagnaient moins cher et avaient 32 heures par semaine. » (Représentant syndical 2, entrevue 5, p.5) Ce nouveau système de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre a pour objectif d'étaler la diminution d'effectifs sur six ans. Pour y parvenir, un plan de préretraite accompagné de formations selon la formule du travail à temps partagé et un nouveau système de gestion de la relève sont mis en place. Tous les maintenus en emploi ont aujourd'hui réintégré officiellement le travail.

Le nouveau système de relève garantissait à chaque employé 37 heures et 1/3 par semaine. Donc, chaque employé était sûr de faire 37 heures et 1/3 par semaine, était sûr d'avoir une cédule le vendredi d'avant. C'est un nouveau système de relève qui n'était pas là qui fallait appliquer. Mais pour donner des heures de travail régulières, il fallait trouver des opportunités de travail. La formation est rentrée là-dedans, sortir des gens en formation et les remplacer par eux autres, les comités de santé et sécurité, tous les autres comités qui se sont greffés à l'entour. Pour s'assurer que le monde ait de l'ouvrage. [...] Donc il fallait trouver du temps de travail pour combler ces 37 heures et 1/3 là. Ce que le syndicat ne s'occupait pas avant. [...] Il n'y avait pas de recherche de temps de

travail au niveau syndical, d'aider la compagnie à trouver du temps pour faire travailler ses gars (Représentant syndical 2, entrevue 5, p. 4-5).

L'entente PTM occasionne tout de même des mouvements de main-d'œuvre qui ont des impacts énormes sur les travailleurs : rétrogradation, application dans d'autres départements et même le renvoi de soixante-quinze travailleurs sur les bancs d'école pour parfaire leur formation. Puisque le travail au PTM nécessite une certaine formation, la direction et le syndicat ont convenu de faire passer des tests aux travailleurs afin de savoir lesquels sont aptes à effectuer le travail avec la nouvelle technologie. Cette façon de procéder est à l'opposé de la tradition syndicale qui favorise le principe d'ancienneté.

Environ sept à huit mois après les mouvements de main-d'œuvre associés au PTM, le syndicat et la direction sont confrontés à des effets inattendus. Certains travailleurs, autrefois sans reproches, se mettent à commettre des erreurs ou à déroger aux directives. La direction et le syndicat sont forcés de constater que ces travailleurs ne sont pas capables de s'adapter à leurs nouvelles fonctions. Selon un ancien président du syndicat, c'est grâce au partenariat qu'ils ont pu élaborer ensemble une solution à ce problème. « Puis le partenariat nous a aidés grandement [...] On a créé un groupe de travail qu'on a appelé GRT : groupe de réintégration au travail C'était complètement hors de notre convention qu'on venait de signer. Puis qui a fait en sorte que ces gens-là ont pu temporairement aller se faire soigner sans perte de salaire puis revenir au travail de façon progressive dans les secteurs où ils étaient. » (Représentant syndical 2, entrevue 5, p. 8).

Les avantages obtenus par le syndicat dans l'entente PTM représentent des coûts importants pour Abitibi-Consolidated Inc. La corporation donne au partenariat local deux ans pour prouver que ces dépenses amèneront des économies sans quoi, les maintenus en emploi risquent de perdre définitivement leur travail. Cette période d'essai est un véritable test pour le partenariat, lequel passèrent-ils avec succès.

De 1996 à 2000, je vous dirais qu'on a fait un bon prodigieux au niveau de l'efficacité. Quand je parle de l'efficacité, c'est toute la productivité de l'usine si on peut dire, au niveau des machines à papiers entre autres. On était une usine qui se situait environ à 82% d'efficacité et on a monté au-delà de 90%. Basé beaucoup sur l'implication des gens pour améliorer un cet aspect-là mais aussi la santé-sécurité, la qualité, tous les projets d'amélioration, on parle de blitz, des 5S donc on a mis cette structure-là en place et elle fonctionne toujours même si on a dû réduire un peu le nombre de personnes qui sont affectées à ces projets-là mais ce qui a été implanté en 1996 au niveau de la responsabilisation et l'implication des gens ça demeure encore aujourd'hui le point fort de l'usine d'Alma (Représentant patronal 1, entrevue 2, p. 1).

L'entente PTM se veut l'occasion pour les travailleurs de s'impliquer davantage. Plusieurs groupes « off-line » d'amélioration continue ont été mis en place, entre autres les groupes de formateurs départementaux, les groupes de travail en prévention et les groupes de champions. Cela a donné la chance à de nombreux travailleurs de participer aux performances de l'entreprise et d'être consultés sur le sujet dont ils sont les mieux placés

pour parler : leur travail. Cette forme de participation est à mi-chemin entre la participation directe et la participation représentative. La participation est volontaire et les travailleurs effectuent le travail qui est habituellement confié à des consultants externes ou des cadres.

La participation représentative est également assumée par des comités paritaires. Les principaux sont : le comité paritaire de gestion, le comité paritaire de santé et sécurité (CPSS) et le comité de négociation. À l'intérieur de ces comités, les discussions sont franches et ouvertes. Le comité qui a le plus d'importance quotidiennement dans le partenariat est le comité de gestion puisque le comité de négociation se rencontre qu'en période de négociation et que le CPSS traite de sujets relatifs uniquement à la santé et sécurité. Il a comme but de prendre des décisions en fonction des objectifs communs des parties, d'en assurer la réalisation et de tracer les orientations générales et les principes directeurs. Le comité de gestion doit également donner les mandats aux sous-comités, établir des plans d'action et gérer toute l'information provenant des deux parties. L'annexe 8 montre l'organigramme des différents comités tel que conçu par Maryse Lachance dans le cadre de son mémoire de maîtrise en 1998.

Aujourd'hui, avec le recul, les représentants syndicaux continuent de croire que leur participation au PTM fut probablement la meilleure décision qu'ils pouvaient prendre pour assurer l'avenir de l'usine. « En 1996, chez nous on a eu à peu près la plus grosse décision à prendre, c'est ce qui a fait le revirement de cette usine-là et c'est ce qui nous diffère des gens de La Baie qui ont eu ce matin l'annonce que c'était fermé définitivement » (Représentant syndical 1, entrevue 1, p. 1).

Tous ces changements ont bouleversé les façons de faire et ont transformé la vie des travailleurs et le rôle du syndicat. Cela ne s'est pas fait sans créer des tensions. Les principales, et celles qui retiennent davantage notre attention, sont celles qui s'exercent à l'intérieur du syndicat, entre les membres et les représentants.

3.1.3. Phase III : Tensions et difficultés

Depuis la décision d'adhérer au partenariat, certains syndiqués sont mécontents des nouvelles façons de procéder du syndicat. Cela crée son lot de tensions à l'intérieur du syndicat. En outre, suite à l'entente PTM qui apporte des changements majeurs dans l'organisation, les critiques et les tensions se font encore plus présentes.

Relativement aux effets du PTM sur la vie syndicale, un représentant du syndicat fait les commentaires suivants :

Ça l'a tassé la barrière naturelle qui a toujours existé entre travailleur et employeur. Ça l'a fait en sorte que pour le travailleur plancher à l'usine, il ne savait plus lequel qui était son dirigeant, ou les décisions que l'exécutif prenait à l'époque, il se penchait-tu du bord du patronat ou si c'était le patronat qui était du bord des travailleurs parce que la décision sortait d'un comité de gestion, endossée par les deux parties et il y avait le consensus qui fallait qui soit fait par le comité de gestion avant d'amener ça là. Alors l'idée elle venait d'où? Et les travailleurs sont un peu perdus face à ça.

[...]

Les représentants des travailleurs ont été accusés de coucher avec l'employeur, l'employeur était accusé de malhonnêteté parce qu'il avait réussi à les convaincre et qu'un jour il va nous amener quand même où est-ce qu'il voudra. Tout ce que tu pourras inventer a été dit (Représentant syndical 1, entrevue 1, p. 1-2).

Une critique souvent entendue concerne le fait que les ententes soient présentées en bloc.

Tu n'as pas une ligne à changer dans cette négociation-là. Pourquoi? Parce qu'elle avait été faite conjointement. En tant qu'exécutif de l'époque, tu ne pouvais pas aller revendiquer de quoi à ton employeur parce que c'est toi qui l'avais écrit ce qui allait arriver. Alors, ça a été plus ou moins bien compris par les travailleurs et ça a été une période difficile.

[...]

Ça a été présenté complètement différent, normalement lors d'une négociation tu as un cahier de demandes mais il n'en avait pas de cahier de demandes là. Ça a été le tournant et c'est ça que ça a amené chez nous le partenariat. Cette pratique-là était méconnue du plancher c'est ce qui fait en sorte que ça a été reçu d'une manière : ben là on a plus de représentant des travailleurs [...] ça t'est présenté et tu ne peux pas en changer une ligne, pas en changer une virgule alors c'est ça vous décider [...] beaucoup de gens ont eu comme réflexe, même ceux qui ont voté pour, de dire 'le syndicat à Alma ça n'existe plus' [...] (Représentant syndical 1, entrevue 1, p. 2).

Conscients de ces critiques, les représentants syndicaux ne voient pas comment la négociation pourrait se faire autrement. Étant donné la situation précaire de l'usine, le syndicat se voit contraint de participer à la négociation d'ententes dont la résultante est souvent dictée par la direction locale ou du siège social. Nous reviendrons sur ce point au Chapitre IV lors de la discussion.

Dans la tradition syndicale, la négociation est le moment privilégié pour « régler des comptes » avec l'employeur. Désormais, avec l'approche de la négociation raisonnée, l'ambiance autour de la table des négociations est différente. Toutefois, cette nouvelle approche a soulevé des questions et amené des critiques. Ce n'est pas le partenariat autant que la manière de fonctionner qui est critiquée. Les travailleurs ne sont pas habitués à voir leurs représentants constamment en comités, travaillant étroitement avec la direction. Comme les travailleurs ignorent ce qui se passe lors de ces réunions, un certain nombre d'entre eux sont inquiets.

Après l'entente PTM, les choses continuent d'évoluer à l'usine d'Alma. Lors de la course à la présidence du syndicat en 1996, le président en poste, lequel est là depuis les tout débuts du partenariat, décide de ne pas se représenter. « Bien, après tant d'années, je pense qu'il fallait tourner la page puis aussi la fatigue. [...] Puis tu entends dire toute sorte de choses.

Tu viens que ça te mine. Lorsque j'ai laissé le syndicat, j'étais vidé, fatigué psychologiquement surtout. » (Représentant syndical 4, entrevue 7, p.) Un membre de l'exécutif dont les idées sont considérées très proches de celles du président sortant se présente en tant que candidat à la présidence. Malheureusement pour lui, il est éjecté de la course dès le premier tour. Deux autres candidats considérés pro-partenariat et un candidat très critique du partenariat se présentent aussi. Au troisième et dernier tour, les syndiqués doivent choisir entre un candidat critique au partenariat ou un candidat prônant la poursuite du partenariat tout en séparant cependant davantage le syndicat de l'employeur. Ce dernier candidat qualifie ainsi sa campagne.

Ben mon argument à moi c'était de continuer dans la même démarche de partenariat avec cependant une plus grande intimité entre la section patronale et syndicale, plus démarquée là. Les travailleurs sur le plancher trouvaient que l'exécutif était trop proche de l'employeur. Moi dans ma campagne électorale, c'était de continuer l'approche du partenariat mais en prenant chacun nos distances pour satisfaire l'ensemble des travailleurs parce que c'était vraiment une des notions qui n'étaient pas aimées par les gens. De voir le syndicat, on disait coucher avec la compagnie. [...] Ça a été un de mes principaux arguments de campagne. Et ensuite de ça la jeunesse. J'ai misé sur la jeunesse et le renouvellement de l'exécutif syndical. Comme je n'avais pas d'expérience syndicale, je n'avais pas trempé dans l'exécutif, je n'avais pas non plus été dans le conseil syndical. J'étais comme tout nu (Représentant syndical 2, entrevue 5, p. 1).

C'est finalement ce candidat qui remporte la course au poste de président du syndicat aux élections de 1996. Ce nouveau président doit appliquer la convention collective signée en 1993 et l'entente PTM. Il a également la tâche d'entretenir le partenariat tout en gardant, aux yeux des travailleurs, ses distances vis-à-vis l'employeur. Avec ce nouveau président, il n'y eut pas de réel changement de cap par rapport au précédent.

De 1996 à 1998, il y a deux fusions d'entreprises et plusieurs changements de dirigeants du côté de la direction. C'est donc dire que le lien de confiance entre les individus est à rebâtir chaque fois.

Moi dans mes trois ans de mandat, j'ai eu trois gérants, deux directeurs du personnel. Une première fusion avec Abitibi-Price Inc. et Consolidated-Bathers, une deuxième fusion avec Donohue. [...] Au niveau du partenariat, ça a été pas mal plus difficile à maintenir parce que la structure était plus grosse et que les nouveaux dirigeants qui arrivaient n'avaient pas tellement tendance à croire ce qui se passait. Pour eux autres, ce n'était pas nécessaire.

[...]

La première fusion arrive en 1997, on a négocié après ça pour 1998 avec la nouvelle entité, avec les nouveaux dirigeants locaux, on a changé de gérant, puis après ça la direction a changé ses négociateurs, on a changé de directeur des

ressources humaines. [...] Ça fait qu'il y a eu tout ce mouvement-là en même temps. Là il fallait garder le cap sur le partenariat quand même et les convaincre que c'était important. Puis on a fait la négociation de 1998 en partenaires (Représentant syndical 2, entrevue 5, p. 6).

La négociation collective de 1998 a lieu entre ces deux fusions. Contrairement à la tradition, la corporation s'est impliquée dans la négociation collective. Des représentants de la corporation ont participé aux négociations du fond de pension puisque le directeur des ressources humaines était absent pour des raisons personnelles. À leur arrivée, ils ont voulu fonctionner de manière traditionnelle, c'est-à-dire ne pas dévoiler leurs objectifs, de demander plus pour obtenir moins et ne pas donner toutes les informations relatives à l'entreprise. Très vite, la direction locale les informe que ce n'est pas ici la façon de fonctionner. Les dirigeants de la corporation ont donc pu observer de quelle manière les négociations sont tenues à Alma. Selon des personnes présentes au sein du syndicat à l'époque, ils ont grandement apprécié la façon de faire et ils y ont vu un avantage pour l'usine et la corporation.

Il y avait vraiment une chimie de discussion. Les problèmes qui affectaient l'employeur de productivité et de rentabilité puis nos problèmes de nous autres qui étaient de mouvements de main-d'œuvre, de cédules de travail, de prises de vacances, de n'importe quoi. Ça a vraiment bien porté l'image à la nouvelle corporation. Parce qu'on avait convaincu les deux, Consolidated, que notre façon de faire, il fallait la garder au moins chez nous s'ils n'étaient pas capables de l'implanter ailleurs (Représentant syndical 2, entrevue 5, p. 6).

La négociation se déroule sans trop de difficultés. Elle est pratiquement une reprise de la négociation de 1996 avec cependant une demande syndicale particulière au niveau salarial afin de ramener l'équité entre les départements suite aux changements importants effectués. Dans chaque département, l'augmentation salariale doit être compensée par une économie équivalente. Le comité de négociation a donc travaillé deux à trois mois intensivement pour trouver ces opportunités et les façons de faire pour récupérer les sommes nécessaires aux ajustements salariaux. Finalement, chaque département doit voter pour ou contre les changements organisationnels et technologiques en échange d'une hausse salariale. Pour le syndicat, cela cause des tensions avec la fédération.

Chacun des départements a eu à dire oui avant de le remettre dans la brique et de le présenter à tout le monde. Il y en a qui ont refusé, il y en a qui ont accepté. Ça, ça a fait comme un brasse-camarade au niveau de notre fédération à nous autres qui représente tous les syndicats '[Représentant syndical 2], ça n'a pas de bon sens ce que tu fais là. Tu négocies une entente complète. Négocie pas par petit morceau, tu peux perdre des montants importants'. Surtout du côté entretien, on avait négocié une augmentation de 0,75 \$/heure. C'était important pour la masse salariale de l'usine, c'était important pour les autres syndicats qui nous regardaient négocier dans le fond. Fait qu'eux autres, c'est important d'avoir le montant total de la « balloon » mais moi, même si je perdais 0,75\$ et je perdais le 0,16\$ de la finition. Moi ce qui est important pour moi c'est que les

membres aient eu la possibilité de choisir ce qui allait être. » (Représentant syndical 2, entrevue 5, p. 7-8).

Finalement, l'entretien et la finition sont les deux départements à refuser les changements et donc aussi les ajustements salariaux. À l'entretien, la direction demande la flexibilité des métiers en échange des compensations salariales ce qui est refusé. Selon un représentant patronal, le concept de flexibilité semble mal reçu chez les travailleurs d'entretien. Il est proposé aux employés de l'entretien une flexibilité totale avec un plancher d'emploi pour chaque corps de métiers. La proposition est rejetée à 51%. « Puis ça a fini de même dans le fond. Ça a très bien été. On a dépassé le 'pattern' qui avait déjà été établi au niveau des montants salariaux, on est allé récupérer des montants salariaux qui avaient été enlevés dans la 'balloon'³ » (Représentant syndical 2, entrevue 5, p. 8).

En 1999, la corporation a comme projet des coupures de personnel de 10%. Elle classe ses usines selon trois groupes : celles en difficultés qui doivent le faire, celles qui n'ont pas d'obligation mais dont les coupures sont fortement recommandées et celles qui ont le choix. Alma fait partie de la dernière catégorie. La direction locale rencontre le syndicat afin de prendre la décision.

On avait évalué notre heure/homme/tonne, on a analysé notre temps supplémentaire [...] à la lueur de tout ça on s'est comparé avec les autres usines par rapport à où on se situait et on a pris la décision en 1999, conjointement, de ne pas faire la réduction de 10%. Donc suite à cette étude-là, on a appelé le corporatif pour lui dire que l'usine avait décidé de ne pas aller dans cet alignement-là. Et en sachant aussi ce que ça pouvait nous amener. Ne pas y aller aujourd'hui... qu'est-ce que ça pouvait nous amener si les autres usines le faisaient. On était les premiers [...] maintenant de ne pas le faire aujourd'hui si les autres le font ça peut nous amener dans la moyenne donc ça peut tu nous mettre en danger, C'est toutes ces réflexions-là qu'on avait faites (Représentant patronal 1, entrevue 2, p. 4).

Selon une personne interrogée, la décision de ne pas procéder à une réorganisation à cette période, soit quelques mois avant les élections à la présidence du syndicat, est également prise dans le but de maintenir une cote de popularité suffisante à la réélection du président du syndicat en place, considéré comme étant parmi les candidats les plus modérés ou moins revendicateurs. Selon ces propos, la direction aurait voulu le « ménager » et ainsi remettre à plus tard la réorganisation. Cette affirmation n'a toutefois pas été vérifiée auprès des représentants patronaux.

Arrivent finalement les élections à la présidence du syndicat de 1999. Le président en place souhaite renouveler son mandat, mais il est défait par le candidat contre lequel il avait gagné les élections précédentes. Selon le président sortant, il a perdu les élections en raison d'un problème d'image. En laissant plus de visibilité aux vice-présidents qu'à l'ordinaire et en les laissant présenter eux-mêmes différents sujets aux assemblées générales, il n'a pas

³ Ici le représentant fait allusion aux montants d'argent qui ont été récupérés à la suite de la fermeture des vieux départements.

eu la « vedette » ou l'image à laquelle on s'attend d'un président. Selon lui, il a été trop effacé au goût des membres. Le nouveau président est une personne plus « imposante ». Il faut préciser que ce dernier avait modifié son discours depuis les élections de 1996. Il ne se dit plus contre le partenariat, mais est resté quand même très revendicateur et critique face au partenariat tel qu'il est exercé. « En 1999, c'est là que je suis arrivé et que j'ai dit 'Assez de coupures, c'est fini'. Je ne mettais pas le partenariat en question par contre. Mais en me voyant arriver, la compagnie n'aimait pas mon arrivée du tout. » (Représentant syndical 3, entrevue 6, p. 3).

Les relations entre le syndicat et la direction changent avec la nomination de ce nouveau président. Comme chaque fois que les représentants changent, il faut rebâtir le lien de confiance. Cette fois-ci, c'est un peu plus difficile en raison de la position du nouveau président qui arrive au pouvoir en disant : « C'est assez ! ». Les tensions sont grandes. La direction est méfiante. Selon un représentant syndical interrogé, cela a pour conséquence de réduire un peu les sujets traités conjointement durant les premiers mois. Le président du syndicat se rappelle bien cette période de friction.

Je m'en rappelle une fois, [...] le gérant voulait me tuer. Ils avaient arrêté le flottage du bois. Ils avaient nettoyé la cour en bas puis le long de la rivière. Ils ont ramassé mais les gars m'avaient fait venir. [...] Juste autour des pompes le long de la berge, ils avaient nettoyé ça eux autres là puis ils avaient planté des petits arbres à travers un peu partout. [...] C'était plein de mares d'huile, de morceaux de fer encore puis des cochonneries. Moi j'en avais déjà parlé [au gérant] mais pour lui c'était beau, c'était fait. Là il est venu une gang, mais c'était interne. Abitibi-Consolidated Inc. faisait des audits en environnement. Puis moi, ils voulaient rencontrer le président du syndicat, je les rencontre le matin. Moi je leur dit 'C'est bien beau mais allez donc voir là'. Ça fait que je les envoie à la rivière. Oh ! Il a perdu sa cote ! Il était en maudit. J'ai dit 'Écoute-moi bien. Tu as été chanceux, je n'ai pas fait une plainte à Environnement Québec. J'ai fait une plainte interne.' [...] Je lui ai dit 'Je t'avais averti, tu avais juste à bouger'. Là, là ils l'ont-tu fait le ménage!... [...] J'ai dit 'Je n'aurais pas fait ça si tu m'avais écouté. Je te donne une leçon là'. » (Représentant syndical 3, entrevue 6, p. 6-7).

À la même période, il y a des tensions à l'intérieur du syndicat. « Ça a été un moment très difficile parce qu'on a eu des affrontements entre [le président] et [...] certains membres de l'exécutif [...] et [entre] certains membres ensemble sur la façon de procéder sur l'affrontement, la façon de voir les choses. On a eu de bonnes frictions. » (Représentant syndical 5, entrevue 8, p. 16).

Avec la venue de ce président, les travailleurs voient maintenant davantage la divergence d'idées entre les représentants de la direction et les représentants syndicaux.

Mais aujourd'hui, les gens voyaient qu'il y avait [...] des parties de pêches avec l'employeur puis quand il y avait des visites à l'extérieur, tout le monde embarquait ensemble. Donc les gens on dit 'En tient, vous êtes tout le temps ensemble'. Donc ça, ça a diminué avec [ce président]. [...] Oui c'est du

partenariat, mais on est quand des représentants syndicaux. Donc il a comme reculé un peu. [...] Mais il en a toujours sur le plancher qui disent 'Ah, vous êtes des grands chums'. 'Bien écoute, ce n'est pas avec toi qu'on négocie, on négocie avec le patron. Il faut bien être avec le patron si on veut négocier avec le patron pour régler ton problème'. Les gens aujourd'hui comprennent ça (Représentant syndical 6, entrevue 9, p. 9-10).

À ce moment dans l'histoire du partenariat, les tensions sont si importantes que la poursuite du partenariat est menacée. La direction et le syndicat sont à la croisée des chemins. Ils doivent se questionner sur la direction à prendre.

3.1.4. Phase IV : Continuité et redéfinition du partenariat

Pour mettre fin au sentiment de non-confiance et aux tensions, la direction et le syndicat décident en février 2001 de se rencontrer pendant quelques jours afin de faire le point. Ils engagent les services d'une personne-ressource de la CSN pour animer un atelier et les aider dans leurs démarches. Ils appellent cette rencontre une séance de « focus ».

Ça a commencé en disant il [le partenariat] va tomber mais la résultante de ça c'est que c'est normal que ça arrive là on l'avait jamais retravaillé, on s'était jamais reposé la question après 1996 si c'était bon ou pas. Là il y eu une redéfinition des rôles de chacun à l'intérieur d'un partenariat. Ils ont adopté comme plan de travail la 'patinoire', c'est quoi qui est dans la zone travailleur, patronale, c'est quoi qui est dans la zone patronale et c'est quoi qu'on remet en commun dans la zone neutre travailleur et employeur. Ça ne s'était jamais fait, il n'y avait plus de zone, il n'y avait plus de ligne, il n'y avait plus rien. C'était tu patines où tu veux et il n'y a pas de problèmes, il n'y a plus de barrière (Représentant syndical 1, entrevue 1, p. 4).

En partenariat, la participation représentative s'exerce en grande partie dans les comités conjoints. Depuis 1998, deux comités ont un peu perdu de leur importance et il y en a même un qui a complètement disparu. L'annexe 9 schématise ces changements. Outre le comité paritaire de négociation qui n'est utile qu'en période de négociation collective, le comité paritaire de gestion demeure le plus important. Sur ce comité siège le directeur de l'usine, des directeurs et des représentants syndicaux d'usine et de bureau quoique ces derniers assistent plus rarement aux discussions. Les discussions y sont franches et ouvertes.

Il se discute pas mal de tout, que ce soit budgétaire, disciplinaire, communication, gestion, orientation. Puis quand ça déborde, bien on se le dit. On dit « Oups, ça ce n'est plus notre 'game' puis tout ça. » Ce qui se fait c'est que... il s'est fait une patinoire une fois où est-ce qu'on a dit. Les deux zones extérieures appartiennent à la direction d'un côté et à la CSN de l'autre et l'intérieur de la patinoire c'est les sujets. Fait qu'on essaie à s'en tenir là (Représentant patronal 2, entrevue 3, p. 3).

Le « focus » a permis de délimiter officiellement les sujets traités conjointement et dans quel comité. Le comité de gestion se voit attribué les discussions se rapportant à : l'organisation du travail, l'environnement, le budget, la prévention et l'administration de la santé et sécurité, l'efficacité et la production de l'usine, la planification stratégique, la gestion de la main-d'œuvre, la formation, la gestion des heures supplémentaires, les plans d'affaires, la sélection et la gestion des priorités et des objectifs de l'usine, la gestion des achats, l'embauche des employés syndiqués, etc. D'autres sujets sont aussi traités en comités paritaires en dehors du comité de gestion comme la négociation et les assignations temporaires par exemple.

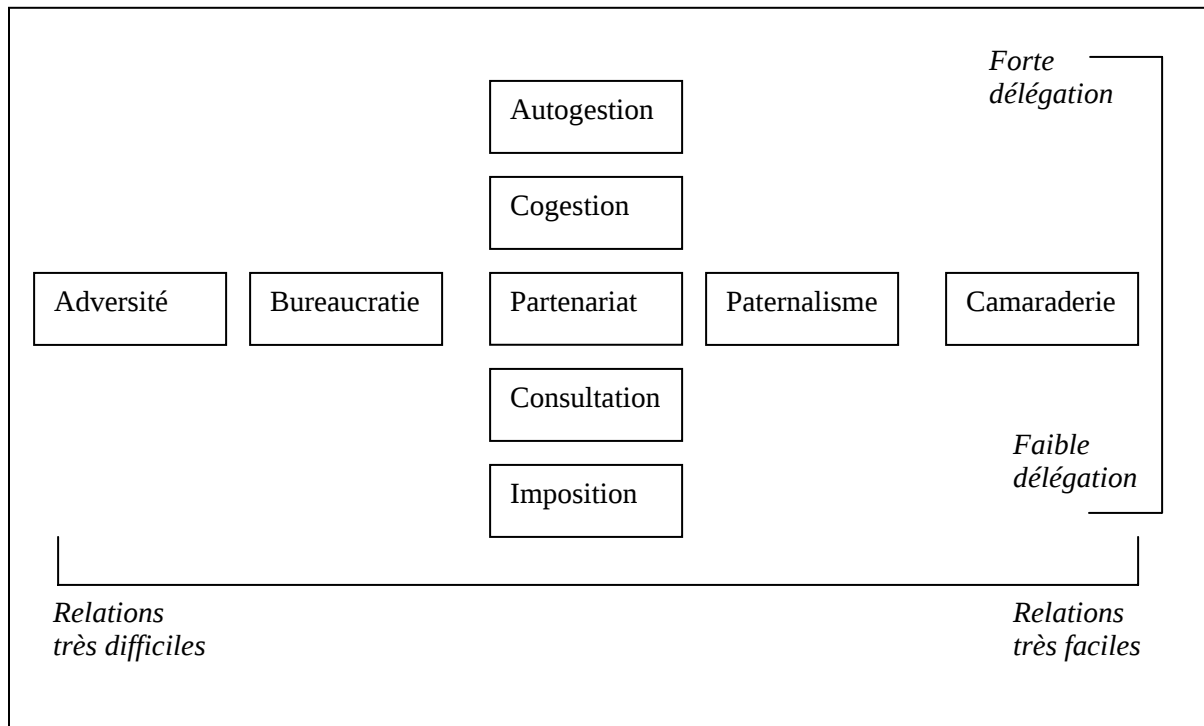
Dans les comités conjoints, sous la direction du comité paritaire de gestion, le CPSS, le comité de développement et d'amélioration continue, le comité de planification stratégique et le comité ISO jouent un rôle très important dans l'usine. Pour ce qui est des travailleurs qui sont sur ces comités, ils sont en poste pour une période prédéterminée et sont choisis par un affichage. La direction et le syndicat élaborent ensemble les critères de sélection. Par ces comités, le syndicat participe à des décisions stratégiques et opérationnelles. Alors qu'il s'agit davantage de consultation au niveau opérationnel, il semble que c'est plutôt de l'information qui est échangée au niveau stratégique. La direction et le syndicat ne prétendent donc pas être dans un système codécisionnel. En cas de désaccord, il est clair pour les deux parties que la direction a le dernier mot. Toutefois, c'est davantage par la recherche commune de solutions et de discussions plutôt que d'impositions que les parties en arrivent à des ententes.

[...] Il a échange d'information autant du côté patronal que syndical. Il y a des discussions sur les décisions que la direction va prendre. On est consulté de A à Z, aucun compromis là-dessus. On prenait part autant aux décisions pour le comité de gestion qu'eux nous faisaient des conseils très appropriés au niveau de notre syndicat. Ils donnaient leur opinion comme nous autres on donnait notre opinion sur la décision à prendre. C'est sûr que finalement c'est eux autres qui prenaient la décision comme patron sauf qu'ils ont le poulx syndical directement. On avait fait l'analyse avec eux autres de la situation. Quand tu fais l'analyse avec l'autre, t'en viens à une conclusion qui est la même. Si elle est différente, tu essayes de lui vendre. Il a des fois que ça fait et il y a des fois que ça ne fait pas (Représentant syndical 2, entrevue 5, p.).

Comme l'indique la figure 4, selon le syndicat, le partenariat se situe entre la consultation et la cogestion pour ce qui est de la dynamique de gestion. Au niveau des relations de travail, le partenariat se retrouve à mi-chemin entre la bureaucratie et le paternalisme (Syndicat (FTPF-CSN) – Papeterie Alma, 2001 : 55-56).

Les parties réalisent que le travail de « focus » aurait dû être fait plus tôt dans l'évolution du partenariat, mais les circonstances et les événements l'ont retardé. « C'est la première fois qu'il y a une vraie mise en question du partenariat chez nous. On a trouvé que le partenariat avait certaines lacunes. Pas parce que ce n'était pas bon, mais il fallait l'adapter et définir certaines zones pour qu'on puisse travailler encore avec. Et ça, c'était une des lacunes » (Représentant syndical 1, entrevue 1, p. 6).

Figure 4 : Dynamiques de relations de travail et de gestion



Les nombreuses tensions avec les syndiqués et la nomination d'un président plus revendicateur et critique vis-à-vis le partenariat ont pour effet d'obliger le syndicat à se questionner sur sa position face au partenariat. Le président actuel et quelques membres de l'exécutif ne sont plus certains que le partenariat soit désormais la meilleure solution pour Alma. Un peu plus de deux mois après le « focus », ils décident de tenir des états généraux avec le conseil syndical. Ils se réunissent trois jours en mai 2001 pour discuter de la coopération patronale-syndicale. Les objectifs de la rencontre sont : « faire le point sur l'action du syndicat dans les douze dernières années, sur sa manière d'aborder et de régler les problèmes dans le contexte des réorganisations du travail. La rencontre vise également à revoir le fonctionnement du syndicat pour se donner une vision commune du rôle du syndicat dans l'usine, de ses structures et priorités. » (Syndicat (FTPF-CSN) – Papeterie Alma, 2001: 3).

Le conseil syndical et l'exécutif procèdent à une importante réflexion. Ils repassent ensemble les dernières années et en ont fait le bilan. Ils en profitent pour déterminer les exigences d'une démarche sur l'organisation du travail, c'est-à-dire ses conditions de succès :

Le partenariat se réalise plus facilement entre des équipes patronales et syndicales qui :

- Sont en équilibre
- Misent sur la transparence
- Acceptent de poursuivre des buts communs

- Veulent régler leurs propres problèmes en faisant participer l'autre partie dans la recherche de solutions
 - Considèrent que leurs besoins seront mieux atteints en cherchant à combler ceux de l'autre partie
 - Souhaitent partager des responsabilités
- (Syndicat (FTPF-CSN) – Papeterie Alma, 2001: 55).

Ils revoient aussi leur participation à l'intérieur de l'usine. Les états généraux ont aussi servi à informer le conseil syndical sur quelques notions comme les différents modes de négociation, le partenariat, le leadership, etc. Lors de cette rencontre, les représentants syndicaux font l'exercice de définir les fonctions de chaque comité ; ils présentent également la « patinoire » des activités de gestion telle que construite quelques mois plus tôt avec la direction locale lors de la séance de « focus ». Les états généraux de mai 2001 se concluent sur la volonté du conseil syndical de continuer de travailler en partenariat.

Et puis on a fait le bilan de tout ça pour vérifier si les gens avaient été satisfaits, qu'est-ce qu'ils n'avaient pas aimé dans tout ça, c'était-tu majeur, assez majeur pour faire des modifications dans notre façon de procéder. Ça s'est avéré négatif pour [le président] dans le sens que les gens ont dit que ce qui avait été fait avait été bien fait. On devait le faire au moment où ça a été fait et puis qu'on avait tiré des avantages supérieurs à n'importe quelle usine dans le Canada. Fait que suite à ça, [Représentant syndical 3] a quand même continué à marcher en partenariat malgré qu'il n'avait jamais fait d'affrontement dans cette période-là mais c'était ses intentions initiales. Donc on a continué sur la lancée du partenariat dans la façon de procéder (Représentant syndical 5, entrevue 8, p. 2).

La tenue d'états généraux contribue à atténuer les critiques des travailleurs qui, ignorant ce qui se passe derrière les portes closes dans les comités conjoints, accusent le syndicat de « coucher avec la compagnie ».

Peu de temps après les états généraux, la corporation annonce une réorganisation. Contrairement à 1999, la corporation ne laisse pas le choix à l'usine d'Alma. Elle oblige la direction locale à procéder à une réorganisation du travail.

Ça a été annoncé vraiment comme une décision corporative. Parce que le corporatif n'est pas nécessairement partenariat. Le corporatif a 22 usines, il y en a une qui est en partenariat. Il se demande c'est quoi qu'on fait ici nous là malgré qu'il aime bien ça. [...] Ça été une réo[rganisation] de la corporation, ça a été de quoi qui nous a été imposé. Et en partenaire, il a fallu trouver les meilleures conditions pour son application. » (Représentant syndical 1, entrevue 1, p. 6).

La corporation se donne comme usine modèle, celle de Clermont. Par rapport à celle-ci, Alma a plusieurs travailleurs en trop. C'est ce que constate le syndicat lorsqu'il s'y rend pour faire un benchmark avec des personnes-ressources de la CSN. La réorganisation 2001 est un point tournant dans les relations patronales-syndicales à l'usine d'Alma puisque pour la première fois, la corporation intervient sans consulter la direction locale et le syndicat.

Traditionnellement, les partenaires locaux participent à l'élaboration de scénarios et il revient à la corporation le choix d'accepter ou de refuser la proposition qu'ils lui font. Cette fois-ci, Abitibi-Consolidated Inc. a imposé unilatéralement une décision, comme elle le fait dans les autres usines de la corporation. La corporation reconnaît tout de même le caractère particulier des relations patronales-syndicales de l'usine d'Alma et laisse la direction locale et le syndicat procéder eux-mêmes à la réorganisation du travail. Toutefois, il est clair que si la direction et le syndicat tardent à le faire, la corporation interviendra, au même titre que dans les autres usines.

Selon la corporation, il devait y avoir au départ soixante-huit mises à pied (objectif général basé sur le rapport heure/homme/tonne) mais ce nombre est réduit à cinquante. Le calcul est basé sur le papier journal et n'a jamais été ajusté pour le papier à valeur ajoutée (ce qui est produit). La direction locale et la partie syndicale se rencontrent pour étudier toutes les possibilités pour répondre aux demandes de la corporation. La direction invite le syndicat à participer dans la sélection des 50 postes à couper mais le syndicat choisit de se retirer et de ne pas participer à ces décisions.

Tu vois bien qu'y en a qui pensait qu'on embarquerait pour couper avec eux autres. Tu vois-tu choisir des jobs, le syndicat? On ne l'a jamais fait. [...] Puis là ils sont revenus, puis là notre job c'était de minimiser l'impact puis de dire 'Ben là telle job ça ne marche pas'. Mais c'est délicat, tu ne peux pas changer pour une autre. Tu ne peux pas dire 'Au lieu de couper celui-là'... ça se sait. Fait qu'on n'a pas pu jouer là-dedans comme je m'attendais. On a quand même minimisé les impacts, retardé les choses (Représentant syndical 3, entrevue 6, p. 4).

Tout comme le PTM, l'entente est présentée en bloc. La corporation ne laisse pas beaucoup de marge de manœuvre aux dirigeants locaux et au syndicat.

La corporation disait qu'il y avait 50 travailleurs à mettre à pied. Ok. Tu dis [...] il y en a 20 que c'est par changement technologique. [...] Il dit si tu ne prends pas ça globalement, je ne te donne pas d'attrition puis si tu dis que je peux en faire rien que 20 de un je ne te donne pas d'attrition, je te mets les 20 plus jeunes à pied puis si tu acceptes les 20 de changements technologiques avec les 30 je te donne 5 ans d'attrition. Quelle est ta marge de manœuvre? [...] Tu regardes ton chum à côté et tu dis 'si je vote contre, je te mets dehors'. Ce n'est pas ça du partenariat. » (Représentant syndical 1, entrevue 1, p.).

La réorganisation est acceptée dans une très faible proportion (50,6%) au début juin 2001. Le conseil syndical avait d'ailleurs recommandé le rejet de la proposition. En raison du faible pourcentage, le président du syndicat de l'époque hésite à embarquer dans la réorganisation. Une pétition en provenance d'un département commence à circuler pour que le syndicat aille de l'avant dans la réorganisation. Comme le mentionne le président de l'époque, il faut se rappeler que dans le cadre d'une réorganisation, certains travailleurs voient leur poste aboli alors que d'autres ont accès à des retraites, créant ainsi des promotions. Avant que la pétition ne soit déposée, le président du syndicat procède à la réorganisation.

En novembre 2001, environ cinq mois après l'annonce de la réorganisation, le président du syndicat prend sa retraite ayant bénéficié d'une préretraite lors de la réorganisation. Un membre de l'ancien exécutif et un nouveau candidat très frustré de la réorganisation, lequel remportera les élections, se présentent au poste de président. Le nouveau président élu explique pourquoi il a obtenu le vote des travailleurs. « J'ai senti que toutes les frustrations que moi j'avais eues à la réorganisation, beaucoup de gens l'avaient eu et c'est ça qui m'a donné mon avance. Les gens ont été déçus de cette réorganisation-là, de la manière qu'elle s'est faite, personne ne l'a comprise. » (Représentant syndical 1, entrevue 1, p. 7) Le président élu est donc de ceux qui avaient voté contre la réorganisation.

J'ai été celui qui a adhéré le plus pour qu'on la refuse. Pourquoi? Parce que je la trouvais insignifiante. Je ne la trouvais pas humaine, je ne la trouvais pas nécessaire, je la trouvais sauvage [...] je ne trouvais rien de bon avec cette réorganisation là parce que même si l'application avait été pensée longuement par mes représentants à l'époque [...] Je trouvais qu'on avait pas à aller là, pas à faire cette courbette-là après en avoir faite une courbette en 1992 qui nous a marquée grandement puis 1996 moi j'appelle pas ça une courbette. On n'a pas eu d'entorse lombaire parce qu'on était trop... Je trouvais que 2001, ça 'fitait' pas. Moi je disais que ce qui avait été nécessaire de faire pour garder cette usine-là en place avait été fait. On avait assez donné et une réorganisation comme celle-là devait normalement se faire dans le cadre d'une négociation à la fin de la convention collective. Autrement dit, elle aurait pu se faire en 2005 (Représentant syndical 1, entrevue 1, p. 7).

Encore amère de la réorganisation 2001, le président du syndicat modifie la dynamique et la méthode de travail au sein du comité paritaire de gestion. Cela lui est d'ailleurs reproché par certains membres de l'exécutif syndical et de la direction. Cette dernière lui reproche de garder des cartes cachées dans son jeu et de ne pas être totalement transparent dans les discussions et ainsi d'avoir brisé le lien de confiance entre les parties.

Ils m'ont accusé d'avoir présenté des choses aux travailleurs avant d'en avoir discuté au comité de gestion et ce qui a fait en sorte que si ça ne passait pas au comité de gestion ben si moi je l'avais présenté aux travailleurs ça laissait entrevoir que moi j'étais favorable à ça alors celui qui n'était pas favorable à ça ce n'était plus le comité de gestion c'était l'employeur, forcément, on était à la même table. [...] J'ai fait ça par mon petit côté représentant de travailleurs, sans malice que je pensais pouvoir fonctionner dans un partenariat. » (Représentant syndical 1, entrevue 1, p. 8-9).

Il s'agit là d'un incident qui s'est produit au département de l'entretien et qui a divisé les travailleurs de l'usine. Tel que mentionné précédemment, la réorganisation prévoit une diminution de 50 postes avec des offres de préretraite. Pour cela, il faut trouver des opportunités pour couper à certains endroits et réorganiser le travail. Toutefois, toutes les opportunités sont du côté des opérations et non de l'entretien. Il n'y a personne aux opérations qui soit en mesure de combler un départ à la retraite du côté de l'entretien. La règle est simple, la réorganisation ne doit pas créer d'emplois. Afin de satisfaire les

travailleurs d'entretien qui n'ont pas droit aux préretraites compte tenu du fait qu'un départ parmi ceux-ci entraînerait une embauche supplémentaire, le président du syndicat pense à une alternative. Il suggère entre autres d'envoyer des travailleurs possédant un diplôme d'études professionnelles sur un poste requérant un diplôme d'études collégiales en mettant en place un programme de formation spécifique. Toutefois, sans passer par le comité de gestion, il présente cette option directement aux travailleurs de ce département, lesquels l'acceptent. Toutefois, l'employeur refuse de diminuer ses critères de sélection. Il estime que cela entraînerait une perte importante de qualifications et d'expertises au niveau de l'entretien. Il critique aussi la façon de procéder du président et rejette donc la proposition. Après discussions, le syndicat et la direction en viennent malgré tout à un accord.

Il y a eu un vote syndical là-dessus après que l'employeur ait accepté de vouloir envoyer des gens des préretraités, mais il fallait que ça fasse 50 quand même. Donc s'il en partait un à l'entretien, c'est un de moins à la production qui partait à la retraite. Il est venu une guerre interne puis ça a été refusé en assemblée d'accepter la proposition de l'employeur là-dessus parce qu'il ne l'avait pas fait au moment de la négociation initiale. À la négociation initiale, c'était un non catégorique d'envoyer les gens d'entretien à la retraite, ça ne faisait pas moins un. Fait que nous autres on avait fait voter les gens sur une entente globale où c'était bien déterminé combien de personnes partaient à la retraite et à quels endroits. Quand est revenu le temps de refaire le vote, les gens ont dit 'C'est bien de valeur, il avait juste à vouloir avant'. Puis là ben, c'est un peu le conflit qui a eu entre les deux parties de l'usine là. Mais on a relancé l'employeur en disant 'Bien écoute, nous autres si tu faisais ça de telle façon, de telle façon, les gens seraient d'accord'. Puis c'est l'employeur qui est revenu après qui a dit 'La façon dont vous nous proposez, ça a trop des coûts élevés et on ne peut pas procéder de cette façon là. C'est non'. Fait que c'est comme l'employeur qui a terminé en disant qui ne voulait plus les envoyer à la retraite. C'est lui qui a passé en fin de compte pour le méchant là-dedans. En gros, c'est un peu ça. Ça a brisé un petit peu le climat de confiance. » (Représentant syndical 5, entrevue 8, p. 5-6).

Le président du syndicat justifie ainsi sa démarche :

Je ne pouvais vivre avec un groupe qui parlait de s'affilier ou de se désaffilier, de se faire un syndicat indépendant parce qu'ils n'étaient pas sur la liste des heureux élus. Je ne pouvais pas vivre avec ça. [...] J'ai réuni en employant, selon les dires de plusieurs, un moyen qui n'est pas normal dans la forme de partenariat qu'on avait chez nous. [...] La démocratie syndicale, moi il me la touchait. Eux autres ils avaient passé déjà par-dessus ça. Moi j'avais encore mes vieux principes. C'est ça qui a fait que ça ne 'fitait' plus (Représentant syndical 1, entrevue 1, p. 11).

L'année 2001 est une période charnière pour le partenariat d'Alma. C'est une importante période de remise en question à la fois entre les représentants syndicaux et la direction, mais aussi pour le syndicat lui-même. Le partenariat est mis à rude épreuve avec la séance de « focus », les états généraux et la réorganisation. Les parties doivent faire le bilan des

années passées et se questionner sur l'avantage de continuer dans cette démarche. Le « focus » est une période tournante pour le partenariat local. Alors que les parties partent avec l'idée que l'existence du partenariat pourrait bien être menacée, il en ressort plus fort. Avec la délimitation des sujets traités conjointement, le partenariat repart sur de nouvelles bases et les ambiguïtés l'entourant diminuent. Quant à eux, les états généraux du syndicat confirment la volonté des représentants syndicaux de continuer à travailler en partenariat avec la direction. La réorganisation teste la bonne foi des parties dans le partenariat et leur confiance mutuelle, laquelle est absolument nécessaire au partenariat. De plus, comme la personne au poste de président change, la direction et le syndicat doivent passer par une période d'adaptation pendant la réorganisation.

Depuis l'annonce de la réorganisation en 2001, les parties travaillent à son application. En décembre de la même année, Abitibi-Consolidated Inc. choisit l'usine d'Alma pour produire du papier à valeur ajoutée. La machine 14, alors utilisée pour la fabrication de papier journal, est transformée pour les papiers de types EQUAL OFFSET^{MD} et ALTERNATIVE OFFSET^{MD}. La machine 14 est désormais appelée « l'EQUAL OFFSET ». Cette conversion représente des investissements de 87 millions de dollars en 2003 et de 116 millions de dollars en 2004 (Abitibi-Consolidated Inc., 2004 : 57). Ce changement de production est une excellente nouvelle pour l'usine d'Alma puisque le marché du papier à valeur ajoutée est beaucoup plus rentable et prometteur que celui du papier journal. D'autres usines auraient pu profiter de ces investissements mais la corporation a choisi l'usine d'Alma.

Abitibi-Consolidated Inc. a investi dans une usine dans tout son groupe, ça a été chez nous. Puis le partenariat, si je mets ça dans la balance, [...] a peut-être pesé parce qu'on a été capable de prouver que quand on décidait de quoi en commun, on arrivait à nos fins. [...] Qu'on respectait nos engagements parce qu'on avait la chance de les prendre en partenariat. Ça l'a pesé dans la balance. Il y avait des usines beaucoup plus revendicatrices que nous qui auraient normalement dû avoir ça mais qui n'avaient pas cette saveur-là à mettre dans la balance qui était le partenariat. » (Représentant syndical 1, entrevue 1, p. 11-12).

Pour obtenir les investissements, les parties doivent d'abord signer une entente. À l'intérieur de celle-ci, il est mentionné que pour obtenir les subventions, la corporation exige que le partenariat se poursuive. Le projet ne doit ni couper ou créer de postes. Les parties doivent respecter une entente de paix sociale pour couvrir la période de rentabilisation des investissements comme ça avait été le cas avec le PTM. L'entente comprend aussi des modalités pour assurer le succès du projet. Par exemple, pour ce qui est du système de promotion, traditionnellement les gens passent d'une machine à l'autre lorsqu'une promotion leur est accessible. Comme la machine 14 est complètement transformée, la direction a bloqué temporairement la promotion des travailleurs des deux autres machines vers l'EQUAL OFFSET. Pour une période de 16 mois, ce sont les mêmes personnes qui sont affectées aux opérations de l'EQUAL OFFSET. Cela a pour but de permettre aux travailleurs de se familiariser avec la machine et d'acquérir l'expérience nécessaire pour l'opérer. Progressivement, la barrière est tassée afin que les travailleurs puissent être formés adéquatement sur les nouveaux équipements. L'entente contient également des dispositions relatives à la sélection des travailleurs affectés à l'EQUAL

OFFSET. Puisque cette nouvelle machine est à la fine pointe de la technologie, tous les travailleurs n'ont pas les connaissances ou les aptitudes nécessaires pour l'opérer. La direction et le syndicat décident donc d'évaluer les travailleurs postulant sur les postes et de leur attribuer un niveau de compétences. Avec ce critère, ils peuvent offrir un emploi correspondant aux compétences de chaque travailleur et ça, malgré la règle de la promotion par ancienneté. Les travailleurs peuvent accepter ou refuser d'être promus à l'EQUAL OFFSET. Comme ce changement de produit entraîne la création de quatre ou cinq postes aux machines à papier, il doit également avoir une négociation sur l'endroit où récupérer ces emplois. L'entente comprend aussi une prime pour inciter les travailleurs à atteindre des niveaux de performance le plus rapidement possible.

Malgré ces investissements qui assureront probablement l'avenir de l'usine pour quelques années, les relations entre la direction et le syndicat restent tendues. Lors de cette négociation, certains représentants syndicaux accusent la compagnie de se garder des cartes. Peu à peu, ces tensions s'accroissent. Le nouveau président du syndicat présente les intérêts des travailleurs différemment de ses prédécesseurs. Habituellement, en partenariat, les deux parties prennent part à la réflexion sur les problèmes et les solutions. Contrairement à une relation basée sur la confrontation, les discussions se font en groupe et non pas chacun de leur côté. C'est toutefois ce que le président du syndicat avait tendance à faire. Il prépare les différents dossiers conjoints de son côté et développe ses arguments et son point de vue avant de participer aux discussions conjointes. Cela s'explique en partie par le fait que tout se passe extrêmement vite dans la transformation de l'usine et que des décisions doivent être prises rapidement. Comme les parties manquent de temps pour se consulter, le comité de gestion décide de se voir qu'aux besoins.

Et ça je dirais que ça eu...ça l'a laissé des traces dans l'optique ou on avait peut-être moins l'occasion de discuter en groupe, de décider en groupe et quelque part ça a été fait plus, je dirais en un à un. [...] Contrairement à avant, tu avais un comité d'une douzaine de personnes qui s'exprimaient selon son point de vue donc ça faisait des décisions qui étaient réfléchies, tout avait été regardé un peu sur tous les angles. Tandis que, bien le fait qu'on se rencontre moins souvent, bien c'est souvent des rencontres avec moi et [le président], des rencontres avec les directeurs et [le président], des directeurs avec [le président] et ses gars et ça je pense que ça a peut-être créé un petit peu, je dirais d'éloignement dans notre fonctionnement du partenariat et ça l'a amené des situations un moment donné qui étaient un petit peu plus problématiques si on peut dire, mais rien d'irréparable (Représentant patronal 1, entrevue 2, p. 2-3).

Le climat de méfiance et les relations difficiles incitent le syndicat à écrire quelques textes défavorables à la direction locale dans le journal syndical de l'usine. Cela ne s'était pas vu depuis que les parties étaient passées de la confrontation à la coopération, plusieurs années auparavant. À la suite à cette escalade des tensions, au début de l'année 2004, la direction et le syndicat prennent conscience du problème et de la nécessité de tenir une séance de « refocus » du partenariat. Depuis 2001, rien n'avait été fait pour entretenir le partenariat. La direction et le syndicat ont été très occupés avec la réorganisation de 2001, son application ainsi que les discussions et les changements entourant le projet EQUAL OFFSET^{MD}. Étant donné les ressources limitées de la direction et du syndicat, moins de

temps a été consacré aux différents comités conjoints. L'effritement de la confiance est dû en partie à ce déplacement des préoccupations des parties. Ce « refocus » avait comme objectif de rebâtir la confiance entre les parties afin de retrouver une communication franche et ouverte. La séance avait également pour but d'intégrer adéquatement les nouveaux membres de l'exécutif, dont le président du syndicat. Cette intégration est nécessaire à la poursuite du partenariat puisqu'elle permet aux anciens et aux nouveaux membres de partager une vision commune sur la forme que doit prendre leur coopération. Le « refocus » de 2004, bien qu'il ait son importance, est moins déterminant dans l'évolution du partenariat que le « focus » de 2001 puisqu'il ne remet pas en cause le partenariat. La direction et le syndicat retirent tous les deux des avantages de cette séance de « refocus ». Le syndicat a pu retrouver la confiance de la direction tandis que cette dernière a réussi à apaiser le mécontentement syndical. Les parties souhaitent reconduire une telle activité chaque année ou du moins chaque fois qu'il y a des changements majeurs de représentants.

Une des grandes leçons que retiennent les personnes rencontrées au sujet des comités paritaires concerne l'intégration des nouveaux membres. « Le partenariat nécessite un accueil, une connaissance plus approfondie du nouveau ou de nouveaux arrivés. Et à toutes les places où ça l'a 'flopé', [...] ça a toujours 'flopé' pour ces raisons-là. » (Représentant syndical 1, entrevue 1, p. 9) À chaque fois que de nouvelles personnes intègrent les comités paritaires de gestion, le partenariat est plus ou moins modifié dans ses alignements. Les représentants ont remarqué que ces modifications sont d'autant plus importantes lorsque les nouveaux membres sont des personnes-clés tel le président du syndicat. Puisque chacun apporte son grain de sel au partenariat, « ça peut changer la saveur de la sauce » (Représentant syndical 1, entrevue 1, p. 9). L'intégration des membres des comités paritaires est donc essentielle. « À toutes les fois que tu changes un membre, tu devrais prendre la peine de t'asseoir avec, avec tout ton comité et de faire l'exercice. On prend trop pour acquis que quelqu'un rentre et qu'il comprend la même affaire que toi. » (Représentant patronal 2, entrevue 3, p. 6) De plus, puisque le partenariat est très personnel aux personnes qui le gèrent et que la base de la relation est la confiance, ce lien est à reconstruire chaque fois que de nouvelles personnes entrent en poste. Un exercice d'intégration est donc aussi bénéfique pour établir la confiance.

Pour ce qui est des comités conjoints, au fil des ans, les sujets traités sont restés sensiblement les mêmes. C'est la fréquence des rencontres qui a changé. Dans les débuts du partenariat et avec le PTM, les comités se réunissent fréquemment et occupent une place prépondérante puisque tout est à construire et puisqu'il y a un surplus de main-d'œuvre après la fermeture de vieux départements. Lors de la réorganisation 2001, les comités conjoints sont très présents puisqu'encore une fois, il faut chercher du travail pour les travailleurs maintenus en emplois. Aujourd'hui, les travailleurs ayant bénéficié des préretraites ont quitté leur emploi. Retirer des travailleurs de leur poste pour tenir des rencontres de comités correspond souvent à des heures supplémentaires et des coûts pour l'usine. De plus, les réunions ont aussi diminué en raison du manque de main-d'œuvre lors des périodes de pointe, c'est-à-dire lors de réorganisations ou lors d'investissements majeurs par exemple. Récemment en 2004, la modernisation de l'usine a eu pour effet de réduire le nombre de rencontres des divers comités paritaires. Tous ont été très occupés par le démarrage des nouvelles installations. Afin de réduire les coûts de démarrage, les

rencontres des comités conjoints ont dû être restreintes pour éviter les heures supplémentaires.

Au moment où cette recherche est réalisée, les négociations pour le renouvellement de la convention collective sont en cours. Les négociations ont été retardées en partie à cause d'un manque de ressources en raison de l'optimisation de l'EQUAL OFFSET (la machine 14). Les négociations doivent reprendre à l'automne 2005. Les parties négocient une entente de cinq ans (2005-2010). Comme changement important, on peut s'attendre à une modification du régime de retraite visant à ramener l'âge de la retraite sans pénalité de 58 à 57 ans à partir de 2009. Les employés devront cependant augmenter leurs contributions au régime de retraite.

La trajectoire d'évolution montre de quelle façon le partenariat a évolué parallèlement aux événements qui ont façonné l'histoire de l'usine Alma. Bien que le passé explique souvent le présent, nous faisons un retour sur la situation actuelle afin de compléter la description du partenariat tel que vécu par les parties aujourd'hui.

3.2. FACTEURS SUSCEPTIBLES D'AFPECTER LE PARTENARIAT

Le partenariat de 2005 est différent de celui de 1998 (Lachance, 1998). Aux tensions internes, s'ajoute un mouvement de centralisation des décisions au niveau de la corporation et un contexte économique différent provoquant des tensions supplémentaires sur le partenariat. Cette partie présente les tensions internes, c'est-à-dire dans l'entreprise et à l'intérieur du syndicat, et au niveau externe de l'usine soit dans ses relations avec la corporation.

3.2.1. Facteurs internes

3.2.1.1. Tensions dans le syndicat et à l'exécutif

Certaines des tensions internes du syndicat qui avaient été identifiées lors de la dernière étude en 1998 sont encore présentes aujourd'hui. Selon les représentants syndicaux, les critiques n'ont pas tellement changé. À l'époque, les employés étaient confus vis-à-vis le double rôle de représentant des travailleurs et de membre du comité de gestion que doit assumer le syndicat en partenariat. Même si la « patinoire » a délimité les sujets conjoints et ceux qui ne le sont pas, cela ne semble pas rassurer les syndiqués. À ce sujet, un représentant syndical raconte une anecdote avec un nouvel employé lors d'une assemblée départementale.

J'avais fait une assemblée départementale en entretien. Il y avait un nouveau qui était là dans la salle, il n'était pas syndiqué encore. On était tous les membres de l'exécutif, là on explique toutes nos affaires qu'on pouvait pas faire ça, etc., le gars il lève la main, là il savait que j'étais vice-président parce qu'il m'avait vu une coupe de fois, mais il y avait Richard à côté de moi, il dit : 'Aye, es-tu un représentant de la compagnie ou bien...'. Fait que là le monde s'est mis à rire.

Puis là Richard lui a expliqué ‘Regarde,’. Puis c’est là qu’on lui a expliqué notre mode de fonctionnement (Représentant syndical 6, entrevue 9, p. 11).

Certains membres du comité de gestion ont remarqué que les problèmes des syndiqués et les problèmes du comité ou de l’exécutif ne sont pas toujours les mêmes. Les problèmes quotidiens sur le plancher sont parfois considérés comme secondaires aux questions plus générales de survie de l’entreprise, de rentabilité, de qualité et de protection des emplois. Ce qui est important pour un employé dans un département particulier ne fait pas nécessairement partie des priorités du syndicat ou de la direction. De plus, les travailleurs revendiquent le droit d’être consultés sur toutes les décisions, même les plus banales. Cela ne semble pas faire l’affaire de certains représentants patronaux qui jugent ne pas avoir besoin de l’accord des syndiqués pour prendre les moindres décisions. La proximité de la direction locale et du syndicat éloigne ce dernier d’une autre préoccupation quotidienne des travailleurs : l’intensification du travail. Les diminutions d’emplois au fil des ans ont occasionné une augmentation de la charge de travail. Bien que le travail ait été réorganisé par des comités paritaires, il n’en reste pas moins que le travail est divisé en moins de travailleurs, ce que les nouvelles technologies ne peuvent compenser. Selon un représentant patronal, les comités paritaires chargés de réorganiser le travail ont comme mot d’ordre de diviser la charge afin qu’elle soit « viable ». D’après lui, il y a une division des tâches mais pas d’intensification du travail. La plupart des représentants syndicaux rencontrés quant à eux constatent une intensification du travail. Selon eux, l’intensification du travail est contrôlée par leur participation aux changements organisationnels. Le syndicat préfère collaborer à ces choix parfois difficiles afin de minimiser le plus possible les impacts sur les travailleurs.

Pour ce qui est de la critique des travailleurs quant au manque d’information, la compagnie a rapidement compris qu’elle a avantage à résoudre ce problème pour éviter les fausses rumeurs. Depuis plusieurs années, elle organise des assemblées générales au cours desquelles elle explique et fait le suivi des différents projets. Au niveau syndical, étant donné que certains représentants syndicaux sont moins présents sur le plancher, faute de temps, les syndiqués continuent de se questionner sur le travail de ceux-ci. Pour atténuer ce problème et afin d’améliorer la communication entre les membres et l’exécutif, quatre représentants de secteur se sont ajoutés au conseil syndical depuis 1998. Le problème de l’information est dû en partie au fait que les représentants syndicaux ont accès à des informations confidentielles à l’usine qu’ils ne peuvent pas toujours transmettre aux employés.

[...] il [l’employeur] nous informe beaucoup puis ils nous disent bien des affaires. Et que nos gens ne savent pas. On ne peut pas transmettre toutes les informations qu’on a donc quand on arrive avec une résultante, ils ne comprennent pas tout. Donc, il faut expliquer beaucoup. Il faut expliquer beaucoup, beaucoup et il faut être là. Les faire progresser comme nous autres on progresse. Parce que nous autres on progresse, veut, veut pas, on voit. C’est pour ça que c’est plus dur pour un membre de l’exécutif de faire du partenariat que le traditionnel. Le traditionnel, tu ne voyais pas les livres du patron. Donc, tu étais à peu près au même niveau que ton membre (Représentant syndical 6, entrevue 9, p. 13-14).

Au niveau de la démocratie syndicale, il semblerait que la participation des membres aux assemblées générales du syndicat varie selon l'importance des sujets traités. Les gens sont intéressés seulement lorsque les discussions touchent directement leur travail, l'organisation du travail, des modifications majeures à la convention collective ou des clauses salariales. Dans les années passées, il est arrivé que l'assemblée syndicale n'atteigne pas son quorum (20 sur un peu plus de 450 syndiqués) et qu'elle soit donc incapable de faire voter le budget du syndicat. Pour faire face à ce problème, l'exécutif syndical a d'ailleurs implanté des incitatifs à la participation. « Le moindrement que tu vas toucher à leur job, ça là ils viennent. [...] Aye, on a fait tirer des prix nous autres ! Des prix de 50\$, six prix de 50\$. Si tu es présent à l'assemblée, il y a un petit coupon à la porte là, puis à la fin 'Ah, ah, je gagne 50\$' » (Représentant syndical 6, entrevue 9, p. 14). Ce problème ne serait pas spécifique au syndicat d'Alma. Dans d'autres syndicats qui fonctionnent de manière traditionnelle, la participation aux assemblées générales est également faible. « C'est général à peu près dans plusieurs syndicats comme on l'apprend à nos instances syndicales, la fédération. Il y a une grosse diminution de participation des gens à leurs assemblées générales, à moins que ça soit majeur. Les gens ne se déplacent pas pour faire des assemblées où c'est des sujets d'ordre général. » (Représentant syndical 5, entrevue 8, p. 12).

Selon un représentant syndical, la faible participation des travailleurs aux assemblées générales du syndicat ne serait pas le reflet d'un sentiment d'impuissance des travailleurs face au partenariat.

On peut faire changer encore aujourd'hui. L'assemblée générale peut nous dire 'Regarder, votre entente, telle clause, ça n'a pas de bon sens'. Là on va dire 'Ok, on va aller voir l'employeur'. Là on va aller voir le boss et là on lui explique. Là on peut changer, on le fait souvent. D'après moi autant et on a changé des choses. Quand nos membres n'étaient pas d'accord sur un affichage, on l'a modifié. On a rencontré l'employeur pour lui expliquer. Ça ne faisait pas toujours son affaire mais vu que... il l'a changé (Représentant syndical 6, entrevue 9, p. 12).

La démocratie syndicale serait également menacée par le mode de négociation et le fonctionnement de la prise de décisions conjointes. Dans le modèle traditionnel de relations de travail, le syndicat discute des enjeux avec les membres afin d'établir son « cahier de demandes ». Selon un représentant syndical interrogé, la démocratie syndicale ainsi exprimée serait un « vieux principe ». En partenariat, le syndicat obtient plutôt des mandats de négociation plus larges. Avant de présenter des propositions aux travailleurs, celles-ci doivent d'abord être acceptées par le comité paritaire. Cela contribue à creuser le fossé d'informations qui sépare l'exécutif et les membres.

Pour ce qui est de la critique selon laquelle les ententes sont présentées en un seul et même bloc, les représentants ne voient pas comment faire autrement. Dans le contexte actuel, les ententes sont à prendre telles quelles ou à laisser. La corporation ne laisse pas une grande marge de manœuvre. Par la suite, la direction locale et le syndicat travaillent ensemble pour

atténuer les effets de l'entente sur les travailleurs et faire les meilleurs arrangements afin d'aboutir à un résultat satisfaisant les deux parties.

Les tensions à l'intérieur des membres de l'exécutif ne sont pas non plus à négliger. Comme c'était le cas également en 1998, il y a parfois des désaccords entre les membres de l'exécutif mais ils sont vus davantage de façon constructive. Les représentants appellent ça « se challenger ». Ces tensions obligent les membres de l'exécutif à se questionner, à revoir leurs positions et peuvent même être les initiateurs de changements.

3.2.1.2. Relations syndicat –fédération et syndicat-CSN

Pour tirer avantage du partenariat, le syndicat a besoin de ressources et de l'appui de son organisation syndicale. Toutefois, le partenariat comme tel n'est pas la norme à la CSN qui compte un nombre important de syndicats locaux. De plus, chaque expérience de partenariat est unique et spécifique à l'entreprise. Il est donc difficile pour la CSN de développer une vision commune. La relation du syndicat avec la FTFP auquel il appartient est différente.

On s'est fait brasser pas mal dans les congrès de la Fédération, pas de la CSN, la CSN c'est trop gros. Mais la Fédération c'est notre gang à nous autres dans le fond. On s'est fait brasser beaucoup par des syndicats quoi qu'on était très prudents dans nos interventions au niveau du plancher dans les congrès [...], on n'essayait pas trop de se démarquer, de dire 'nous autres on est de même'. [...] On était jugé. On était des 'têteux' dans le fond (Représentant syndical 2, entrevue 5, p. 9).

Malgré tout, Alma a profité des nombreux services qu'a pu lui offrir la CSN et sa Fédération. Elle a eu recours à des personnes-ressources dans plusieurs événements notamment lors des états généraux, des « refocus » et lors des négociations collectives pour vérifier des renseignements fournis par l'employeur.

3.2.1.3. Problèmes à l'intérieur de la direction locale

Un des problèmes souvent associés à la direction locale est le changement fréquent de personnel. Pour l'instant, l'usine d'Alma ne semble pas en souffrir. Il y a eu peu ou pas de changements au niveau de la direction dans les dernières années. Cette stabilité favorise la continuité du partenariat. Au moment de la recherche, le directeur des ressources humaines qui était en poste depuis une dizaine d'années, a quitté l'entreprise. Il a été remplacé par le directeur des ressources humaines d'une autre usine d'Abitibi-Consolidated Inc. Il sera intéressant de voir quels effets aura l'arrivée d'un nouveau directeur des ressources humaines.

Le manque de ressources humaines et financières est aussi un obstacle au partenariat. En période de pointe, la direction doit interrompre plusieurs des rencontres des comités paritaires faute de temps et de personnel. Lorsque la situation perdure, la survie du partenariat est menacée. Ce fut le cas de 2001 à 2004, où d'importants investissements et

une réorganisation du travail ont eu lieu. Dernièrement, l'optimisation de l'EQUAL OFFSET (machine 14) monopolise la majorité des ressources de la direction.

Le manque d'appui de la haute direction d'Alma et des cadres ne semble pas être un problème. Les personnes interrogées s'entendent pour dire que c'est le partenariat qui a sauvé l'usine et qu'il reste la meilleure solution pour l'avenir. Selon elles, l'ensemble de la direction est convaincu des avantages du partenariat.

Le partenariat a changé mais je pense encore qui ne tombera jamais, mais qu'il va évoluer, qu'il va changer. [...] Mais il va évoluer, il va prendre une certaine place, une certaine forme dépendamment du schème de penser que les gens vont avoir, du besoin du moment. Si le partenariat c'est un lieu d'échanges d'informations puis de participation à des décisions importantes, il n'y a personne qui va arrêter ça ici parce que c'est une faveur que tu ne peux pas ôter à quelqu'un une fois que tu lui as donné. C'est impossible (Représentant patronal 2, entrevue 3, p. 19).

3.2.2. Facteurs externes

Au début des années 1990, les décisions sont décentralisées et les usines du groupe Abitibi-Price Inc. ont beaucoup d'autonomie. Elles peuvent contracter des ententes à « saveurs » locales qui tiennent compte de leur environnement spécifique. Depuis les deux fusions, la corporation a procédé à la centralisation des décisions. « On est passé de décideurs avec Abitibi-Price Inc. dans les premiers mois de 1996 avant la fusion... ça a changé totalement. On était plus une division, on était une unité d'affaires. Fait que ça, ça a changé complètement le pouvoir de nos dirigeants locaux. Si ça avait été ça avant, on n'aurait jamais eu d'entente PTM. Il n'y aurait jamais eu de partenariat à Alma. On aurait eu comme [l'usine de] La Baie, une décision, une unité d'affaires » (Représentant syndical 2, entrevue 5, p. 13). D'après ce représentant syndical, avec la philosophie plus centralisatrice d'Abitibi-Consolidated Inc., le partenariat n'aurait jamais été possible étant donné que le syndicat et la direction ont besoin de suffisamment d'autonomie pour bâtir le nouveau compromis. De plus, compte tenu de la situation économique de la corporation, toutes les dépenses doivent être justifiées davantage au comité de gestion. « Il faut avoir de plus en plus de bons arguments. Quand on les a, il n'y a pas de problème, l'employeur va dire 'Si tu penses que c'est ça qui est mieux, ben c'est correct. On va le dire aux gens et on va s'aligner comme ça.' Mais il faut de bons arguments, de plus en plus. » (Représentant syndical 5, entrevue 8, p. 9) Cela réduit entre autres le budget accordé aux différents comités paritaires qui sont essentiels au partenariat.

L'usine d'Alma continue de travailler en partenariat, mais elle a perdu de son pouvoir décisionnel. « Avant, on était plus... on prenait plus de décisions au niveau local. Et maintenant, toute décision doit être validée par Montréal. » (Représentant syndical 6, entrevue 9, p. 1) Cette réduction de l'autonomie locale pourrait menacer le partenariat. « Je peux vous avouer que du côté des travailleurs bien on commence à dire 'Ben on est en train de revenir comme c'était avant'. Même du côté de l'employeur, des fois on entend des contremaîtres ou des directeurs dire 'On revient plus traditionnel'. Ça rend les relations un peu plus difficiles, mais je ne peux pas dire que ça va mal à la papeterie présentement dans

les relations mais ça me semble différent. » (Représentant syndical 4, entrevue 7, p. 4) L'usine a cependant l'avantage qu'un des vice-présidents d'Abitibi-Consolidated Inc. est un des fondateurs du partenariat local. Par sa fonction au sein de la corporation, il exerce sans doute une influence favorable à la poursuite du partenariat.

Un exemple de ce plus grand interventionnisme est la réorganisation 2001. La corporation est venue imposer une décision, ne laissant pas de marge de manœuvre aux partenaires locaux. Elle s'est donné comme modèle, l'usine de Clermont, laquelle est complètement différente d'Alma. Un représentant patronal spécifie tout de même que la corporation a permis à l'usine d'Alma de conserver ses caractéristiques lorsqu'elle est intervenue en 2001.

Mais, ils nous ont quand même permis de garder ce qui nous démarquait, c'est-à-dire un plus grand nombre de personnes parce qu'on a encore aujourd'hui plus de relèves qu'ailleurs. Donc sur le concept de l'amélioration continue, la responsabilisation et l'implication des gens, la corporation ne nous a pas demandé d'enlever ça. Parce que je pense qu'ils voient les résultats, ils sont conscients que ça l'amène l'usine à des sommets qui ne sont pas nécessairement atteints ailleurs. Donc, on a fait l'effort comme tout le monde mais on a quand même gardé nos distinctions malgré tout (Représentant patronal 1, entrevue 2, p. 5).

Une des nouvelles stratégies des grandes entreprises est de mettre les usines en compétition les unes avec les autres pour l'obtention des investissements. Les usines sont donc entrées dans une guerre des chiffres. Elles doivent réduire au maximum leurs coûts, augmenter leur productivité, satisfaire les clients, fournir un produit de grande qualité, etc. Afin d'obtenir des investissements et pour éviter des réductions de postes ou même la fermeture éventuelle de l'usine, la direction et le syndicat travaillent conjointement afin de bien positionner Alma à l'intérieur de la corporation. Cela semble porter fruit puisque l'usine d'Alma a été la seule à obtenir, parmi toutes les usines de la corporation, les investissements majeurs pour le passage vers l'EQUAL OFFSET^{MD}.

Une des thèses relativement au mouvement de centralisation des décisions est à l'effet que le syndicat et la direction unissent leurs forces vis-à-vis la direction de la corporation pour faire valoir le partenariat et le préserver (Lapointe, 2006). La direction de la papeterie Alma et le syndicat local se sont présentés ensemble devant la corporation à l'occasion des négociations de 1998. « À venir jusqu'à date, c'est arrivé, je veux dire, un moment donné où on a eu dans les années 1998 ou 1997 quand on avait plein de retraites anticipées, il a fallu transférer des montants d'argent puis nous autres on avait quelqu'un dans l'exécutif qui connaît bien ça les fonds de retraite. Il est parti, il est allé [...] à Montréal pour convaincre Montréal des avantages de faire ça. Depuis que je suis dans l'exécutif, ce n'est pas arrivé. » (Représentant syndical 6, entrevue 9, p. 3) Cet événement confirme la diminution de l'autonomie de la direction locale au profit du siège social et laisse voir l'effacement de la direction locale.

L'intensification du travail est également occasionnée par des facteurs externes. Dans leur quête de rentabilité, les compagnies vont de plus en plus vers une diminution du nombre d'emplois. À Alma, le nombre de travailleurs a considérablement baissé depuis

l'instauration du partenariat. Cela va à l'encontre de la priorité syndicale visant la protection des emplois. Pour les syndiqués, la protection des emplois est un des principaux avantages du partenariat. Sans cet avantage, l'utilité du partenariat peut être contestée. Les pressions du siège social pour une diminution des coûts et donc du nombre d'emplois et de l'augmentation de la productivité entraînent une intensification du travail.

Pour ce qui est de la sous-traitance, ça ne semble pas préoccuper beaucoup le syndicat pour l'instant. C'est surtout au niveau de l'entretien qu'il se donne des contrats. Il y a un comité de « contrat sous-contrat » qui s'occupe de gérer ce qui est donné en sous-traitance.

Le planificateur principal, le directeur des services et d'autres personnes se rencontrent le vendredi et ils vont donner la liste des travaux qui vont être donnés à contrat et à sous-contrat et pourquoi, ainsi de suite et discuter. Je ne te dis pas qu'il n'y a pas de bogue à l'occasion, mais je ne peux pas dire qu'à toutes les semaines c'est la panique. Les gens s'expliquent pourquoi qu'on donne ça à contrat et pourquoi celle-là on la garde. Souvent les gens vont dire 'ben pourquoi on ne garde pas celle-là?' ben là on l'explique puis des fois on dit 'Ah t'as raison on n'avait pas vu de ça de même, on va la garder' (Représentant patronal 1, entrevue 2, p.).

3.3. AVENIR DU PARTENARIAT D'ALMA

Lorsqu'il est question de l'avenir du partenariat d'Alma, les personnes interrogées répondent que le fait que l'usine réussit bien lui permet de conserver ses spécificités. En restant parmi les meilleures de la corporation, elle peut justifier sa façon de travailler. Pour sa poursuite, le partenariat nécessite également le maintien d'un lien de confiance entre la direction et le syndicat.

Du côté patronal ça va dépendre des résultats de l'usine, parce qu'on est vraiment devenu qu'un numéro; du côté syndical, ça va dépendre des réactions des dirigeants syndicaux, l'orientation des dirigeants syndicaux. C'est à eux autres à garder la confiance avec la direction locale. Mais ce que je vois, c'est plus les résultats de l'usine qui vont faire qu'on va continuer ou pas. Parce quand il n'y aura plus de résultats, ils vont descendre et ils vont vouloir des résultats et ils vont imposer (Représentant syndical 2, entrevue 5, p.).

Le partenariat naît souvent d'une situation de crise dans laquelle l'entreprise est en péril. Plus tard, lorsque la situation économique de l'entreprise s'améliore, la direction peut être tentée de se retirer du partenariat si elle juge ne plus retirer autant d'avantages à coopérer. Selon un membre de la direction, ce n'est pas le cas à Alma puisque l'élément motivateur est toujours présent aujourd'hui.

Ça n'ira jamais bien dans les pâtes et papiers. Ça sera toujours quelque chose de fragile. [...] Fait que ce n'est pas dur d'avoir l'agent motivateur de dire... Tu n'auras jamais l'occasion d'avoir les pieds sur le 'dash'. Tu n'auras jamais l'occasion de respirer l'air frais avec la moitié du corps sorti de l'eau. Là nous

autres on est sorti de l'eau, mais on a toujours le niveau d'eau proche de nous autres. Donc il y a toujours quelque chose pour nous rappeler que ça ne va pas bien (Représentant patronal 2, entrevue 3, p. 16).

Selon des représentants syndicaux, la confrontation n'est plus adaptée au contexte des années 2000. Le partenariat est une façon plus adéquate d'interagir avec la direction. Peu importe la situation économique et financière, le partenariat demeure le mode de gestion et de relation privilégié.

Parce que s'il y a des choses qui se passent, je ne vois pas qu'en faisant brûler des « rubers » en arrière de la barrière, comme dans le temps, qu'on règle le problème et que ça soit avantageux pour nous autres. Il faut trouver des solutions intelligentes et prouver à l'employeur que malgré ce qui arrive, ça va être plus payant pour lui s'il fait ça comme ça. [...] Le rapport de force aujourd'hui, c'est l'argent. Prouve-leur que tu fais de l'argent et ils vont t'écouter... plus. Peut-être pas à 100%, mais ils vont prendre en considération tes arguments. Mais ça va resserrer. Moi je prévois que ça va être plus difficile... dans les communications, mais ils vont nous écouter, je suis convaincu. Ils savent que la façon qu'on fait, c'est payant pour eux autres. La corporation ne va pas bien aujourd'hui, mais dans le paquet qu'ils ont d'usines et de machines, on est encore les trois, trois machines, les mieux positionnées puis ils ont obligé d'écouter (Représentant syndical 5, entrevue 8, p. 18).

Les représentants syndicaux ne croient pas à la fin du partenariat comme méthode de travail. Il est possible que le partenariat diminue suite à une réduction de l'ouverture des parties ou des sujets abordés dans le processus de discussions conjointes mais ils ne peuvent s'imaginer retourner au modèle traditionnel de relations de travail basé sur la confrontation. Comme un représentant syndical le mentionnait en entrevue, le partenariat n'empêche pas le syndicat d'être très revendicateur. Tout est dans la façon de faire ses demandes.

4. ANALYSE

Depuis la mise en place du partenariat à la papeterie d'Alma,⁴ de nombreux événements se sont produits. Abitibi-Price Inc. a connu deux fusions et s'appelle aujourd'hui Abitibi-Consolidated Inc. Des investissements majeurs ont été faits : un plan de pâte thermomécanique (PTM) en 1996 ainsi que la transformation de la machine 14 de 2003 à 2005. Ce dernier investissement marque un virage important pour l'usine d'Alma. En choisissant de convertir la production de papier journal en papier à valeur ajoutée (EQUAL OFFSET^{MD} et ALTERNATIVE OFFSET^{MD}), l'usine échappe à la situation précaire qui règne dans le monde du papier journal. La vente de papiers à valeur ajoutée augmente la rentabilité de l'usine et la place en situation plus confortable au sein de la corporation.⁵ Le partenariat lui-même a connu des changements. Des tensions importantes ont amené sa remise en question. Le partenariat de 2005 diffère de celui observé lors de la dernière étude de Lachance (1998).

Les résultats de recherches permettent de tirer des conclusions quant à la trajectoire d'évolution du partenariat et de la valeur de sa démocratie industrielle. Ce dernier chapitre étudie la trajectoire empruntée par le partenariat et la qualité de la participation à la gestion du syndicat. Finalement, nous répondrons à la question de recherche sur la présence et la nature des tensions qui sont susceptibles de perturber le partenariat.

4.1. LE PARTENARIAT : RÉAJUSTEMENT ET SECOND SOUFFLE

Le partenariat de l'usine d'Alma a franchi, au début de l'année 2001, sa quatrième phase d'évolution. La force de son syndicat, l'autonomie de la direction locale et les constants défis dans la production des pâtes et papiers ont permis le renouvellement du partenariat. Selon notre hypothèse, les tensions sont engendrées par une réorientation stratégique de la direction et des pressions sur l'emploi et la rémunération. Les résultats de recherches démontrent que les tensions syndicales et l'insatisfaction des membres ont persisté et sont à l'origine des changements dans le partenariat. Les tensions externes ne se sont pas vraiment développées, étant donné les investissements majeurs dans les deux dernières années. De plus, contrairement à d'autres cas étudiés (Lapointe et al., 2004; Lapointe, 2006), le syndicat et ses membres ont accepté le compromis de la corporation auquel était associé des pertes d'emplois. Ces éléments font peut-être de la papeterie Alma une exception qui confirme la règle. La vérification de cette hypothèse sera complétée au point 4.2 du présent

⁴ Nous pouvons associer la mise en place du partenariat à la négociation de la convention collective 1993-1996. Toutefois, le partenariat demeure une entente informelle et structurée en partie seulement par la convention collective, notamment par l'article premier.

⁵ Étant donné qu'une forte concurrence mondiale existe dans le marché des pâtes et papiers, l'avenir de la corporation et de l'usine d'Alma ne peuvent être garantis totalement. Toutes les personnes interrogées s'entendent pour dire que l'avenir demeure incertain puisque le marché évolue très rapidement. Toutefois, la conversion de la machine 14 demeure une bonne nouvelle pour l'usine puisque la demande pour les papiers à valeur ajoutée est en croissance et que les profits y sont plus intéressants que dans le papier journal.

chapitre. La trajectoire empruntée par le partenariat de la papeterie Alma est donc le résultat de ces tensions et des moyens mis en œuvre pour les surmonter.

La littérature ainsi que nos résultats de recherche démontrent que les tensions sont inévitables en partenariat. Celles-ci sont omniprésentes à l'intérieur du syndicat, particulièrement entre les membres et ses représentants, puisque le partenariat bouleverse l'organisation du travail, les relations patronales-syndicales et les pratiques syndicales. À Alma, les tensions se sont déclarées dès la mise en place du partenariat mais plus particulièrement suite à l'entente PTM de 1996. Les syndiqués accusent les représentants syndicaux de malhonnêteté et de ne pas défendre adéquatement leurs intérêts. Le rapprochement entre la direction et le syndicat que provoque le partenariat soulève beaucoup d'inquiétude parmi les travailleurs. Ceux-ci sont confus vis-à-vis les nouvelles façons de faire du syndicat qui s'éloignent de la tradition syndicale de confrontation, d'opposition et de contre-proposition. Puisque les décisions sont endossées au comité de gestion à la fois par l'employeur et le syndicat, les syndiqués ont de la difficulté à identifier qui dicte les directives. Cette ambiguïté est également palpable lors de la ratification des conventions collectives ou des ententes. Puisque le syndicat a rédigé avec la direction l'entente qui est présentée aux membres, ces derniers n'ont pas l'impression de pouvoir la rejeter. L'exécutif syndical recommande l'acceptation et défend l'accord négocié de sorte que les membres, qui disposent que de peu d'informations, n'ont d'autres choix raisonnables que d'accepter. Une autre critique importante concerne la présentation des ententes en un seul et même bloc. La négociation raisonnée ou « gagnant-gagnant » a pour effet de construire des ententes globales sur lesquelles les syndiqués doivent voter intégralement. Les syndiqués reprochent à leurs représentants l'impossibilité d'apporter des modifications à ces accords qui sont à prendre ou à laisser.

L'insatisfaction grandissante s'est également exprimée par l'élection de présidents plus revendicateurs à partir de 1999. Le changement de discours démontre l'irritation des syndiqués devant le rapprochement du syndicat et de la direction et leur volonté de se dissocier davantage de cette dernière. Après des années de coupures et de réorganisations, les travailleurs en ont assez et souhaitent un retour sur leurs sacrifices.

Les tensions syndicales et l'orientation plus traditionnelle du président du syndicat malmènent la relation patronale-syndicale. Pendant que la méfiance de la direction et que le ton des discussions montent, la confiance des parties diminue. Alors que l'avenir du partenariat est incertain, la direction et le syndicat décident se rencontrer afin de faire le point. Comme l'indique Easton (1992), le partenariat est un « agencement social temporaire au sein duquel plusieurs acteurs travaillent ensemble pour réaliser un but commun, qui nécessite l'échange des ressources, d'idées et de relations sociales » (Harrisson et Laplante, 2002 : 43). Lors de cette rencontre, le syndicat et la direction locale veulent revoir cet agencement social. Au cours de cette séance les parties redéfinissent et recentrent le partenariat sur leurs objectifs communs. Chacune mettant de l'avant les objectifs communs tout en reconnaissant la légitimité des intérêts particuliers et divergents de l'autre partie.

Les parties amorcent le « focus » avec l'idée que le partenariat ne pourra surmonter les tensions et reprendre son importance initiale. La séance se termine cependant sur une tout autre note. Le syndicat et la direction en viennent à la conclusion qu'il est dans leurs

intérêts respectifs de poursuivre le partenariat. Les parties, aidées d'une personne-ressource de la CSN, sont parvenues à se dicter de nouvelles règles du jeu sur lesquelles le partenariat pourra prendre un second souffle. Lors de cet atelier, les parties ont convenu de définir ce qui constitue, les droits de gérance, les droits négociés et les décisions conjointes; le reste constituant des droits légiféré. Cette division des droits et des intérêts correspond au modèle de partage des droits caractérisant la gestion commune du partenariat d'Harrison et Laplante (2002 :17). Cette « patinoire », comme l'appellent les représentants, définit clairement les sujets traités de façon conjointe et le lieu approprié à ces discussions (comité paritaire de gestion, comité de négociation, etc.) Nous pouvons présumer que cette clarification des sujets traités a pour effet de réduire l'inquiétude des personnes qui ne font pas partie des comités conjoints et qui ignorent tout des discussions et de leur contenu.

La recherche démontre l'importance pour le syndicat et la direction engagés dans un partenariat de procéder à des séances de « focus » afin de maintenir le cap sur les objectifs communs et un bon climat de confiance. Par sa structure, le partenariat est personnel aux personnes qui l'exercent. Avec le recul, les personnes interrogées admettent que l'absence d'intégration convenable des nouveaux membres du comité de gestion est un des facteurs qui a contribué à la montée des tensions à partir de 1999. L'accueil, l'information sur les façons d'être et les façons de faire ainsi que l'élaboration d'une définition commune du partenariat sont nécessaires à l'intégration des nouveaux membres. Il s'agit-là d'une des grandes leçons que retirent les représentants. La confiance est difficile à gagner, mais extrêmement facile à perdre. Il faut donc l'entretenir, entre autres par des ateliers de recentrage.

Compte tenu des avantages d'une rencontre patronale-syndicale comme celle de 2001, pourquoi avoir attendu si longtemps avant de tenir une séance de réorientation du partenariat? Les personnes rencontrées admettent que la délimitation des sujets traités conjointement aurait dû être faite au moment de la création du partenariat. Toutefois, à ce moment-là, l'usine luttait pour sa survie et les personnes en poste n'avaient pas eu, ou pris le temps, de le faire. Il faut aussi se rappeler que la papeterie Alma fait partie des premières expériences de partenariat et qu'elle disposait de peu de modèles auxquels se référer au moment de son élaboration.

Malgré les efforts, le recentrage et la réaffirmation de la volonté des parties de poursuivre le partenariat n'enrayent pas toutes les tensions. Le président du syndicat en place continue de s'opposer à une aussi grande coopération avec la direction. De plus, des tensions persistent toujours entre le syndicat et les membres. Le président souhaite que le syndicat diminue sa coopération avec la direction. D'autres membres de l'exécutif ne sont pas de cet avis. Ayant donc grand besoin de faire l'unité, l'exécutif et le conseil syndical se rencontrent trois mois plus tard. Au cours des trois jours qu'ont duré les états généraux, les élus ont évalué le travail du syndicat des dernières années et ce que le partenariat leur a apporté. Ils ont pris connaissance des critiques des travailleurs afin de mettre en œuvre des solutions aux problèmes majeurs. Les états généraux ont également permis à l'exécutif de présenter les conclusions du « focus » aux conseillers, de rappeler les fondements du partenariat et de revoir les fonctions des différents comités conjoints. Contrairement à la volonté initiale du président du syndicat, les participants à ces états généraux ont renouvelé leurs vœux de prendre part au partenariat. La majorité des conseillers et des membres de l'exécutif

considèrent qu'ils retirent plus d'avantages à coopérer avec la direction que de retourner au modèle traditionnel de relations de travail. Selon tous les représentants syndicaux rencontrés, c'est la façon la plus efficace pour défendre les intérêts des syndiqués.

Après son élaboration et au moment où la survie de l'usine était menacée, le partenariat a été laissé à lui-même. Aujourd'hui, l'usine remonte la pente et des investissements importants ont été faits pour convertir la production de papiers journal en papiers à valeur ajoutée. Même si la menace de fermeture de l'usine n'est plus aussi présente, des diminutions d'emplois ont eu lieu dans les années passées et la sécurité d'emploi demeure une préoccupation importante. Le « focus » et les états généraux sont les éléments déterminants dans la trajectoire d'évolution du partenariat de la papeterie Alma. La période de remise en question a donné naissance à un partenariat renouvelé. Ce second souffle permet au partenariat de repartir sur de nouvelles bases.

Bien que nous sachions que la direction et le syndicat ont donné un second souffle au partenariat, il reste à connaître la valeur de la participation du syndicat. La prochaine partie permettra de déterminer s'il s'agit d'une participation démocratique ou d'une pseudo participation et par le fait même de savoir si on assiste à un renforcement ou un affaiblissement du syndicat.

4.1.1. Participation démocratique et renforcement du syndicat ou pseudo participation et affaiblissement du syndicat

La remise en question du partenariat est aussi celle du syndicat. Puisque le syndicalisme traditionnel ne convient plus, le syndicat doit revoir la base de son identité, son pouvoir, ses rôles, sa légitimité, son programme et sa structure. Dépendamment du chemin emprunté, le syndicat sera le maître d'œuvre d'une véritable participation démocratique et du renforcement du syndicat ou d'une pseudo participation accompagnée de l'affaiblissement du syndicat. Le concept de partenariat permet de déterminer où se situe le partenariat de la papeterie Alma parmi ces deux positions. Pour y parvenir, trois indicateurs du partenariat⁶ doivent être examinés.

4.1.1.1. Nature des relations patronales-syndicales

Le nouveau compromis se distingue du compromis fordiste. En échange de la sécurité d'emploi, le syndicat et les travailleurs s'engagent à atteindre des objectifs de productivité. Le nouveau « pacte salarial » exige l'implication des travailleurs et leur octroie une plus grande autonomie parallèlement à la réduction de la structure hiérarchique. Le compromis s'applique encore en 2005 dans la mesure où le syndicat a accepté les coupures de personnels associées au PTM et à la réorganisation du travail de 2001.

⁶ Le concept de démocratie industrielle comprend les deux dimensions suivantes : la participation et le partenariat. Puisque les changements importants se sont produits du côté institutionnel (partenariat) et non du côté organisationnel (participation), nous avons choisi de concentrer la recherche sur celles-ci. C'est pourquoi les questions spécifiques de recherche auxquels nous répondons sont des indicateurs du partenariat.

Le nouveau compromis transforme radicalement la nature des relations patronales-syndicales. Traditionnellement, les relations sont de nature distributive. Avec le partenariat, les discussions deviennent plus « raisonnées ». La transparence, l'information et la confiance mettent la table pour une plus grande ouverture et une discussion conjointe des enjeux. Des sujets comme l'organisation du travail, la formation et la gestion de la main-d'œuvre sont discutés de façon intégrative. Malgré l'augmentation et l'étendue des décisions conjointes, certains enjeux demeurent toutefois de nature distributive. C'est le cas des clauses salariales. Pour ces questions, les parties négocient de manière traditionnelle en utilisant leur rapport de force. Malgré tout, la confiance qui s'est établie influence les négociations salariales. La direction et le syndicat se respectent davantage et sont plus susceptibles de comprendre les revendications de l'autre.

Les relations patronales-syndicales sont également affectées par la modification de la procédure de grief. La nouvelle façon de faire permet aux travailleurs qui se sentent lésés ou qui sont mécontents face à une situation particulière de se faire entendre plus rapidement et simplement. Les membres de l'exécutif récupèrent ainsi de nombreuses heures de travail qu'ils peuvent utiliser à la résolution de problèmes plus importants et généraux tels la survie de l'entreprise et la protection des emplois. La confiance et la transparence qui caractérisent la relation entre la direction et le syndicat sont essentielles à la nouvelle procédure de grief qui encourage des discussions ouvertes et la résolution de conflits sans l'intervention d'arbitres.

Les relations patronales-syndicales sont donc teintées de discussions à caractère distributif pour les questions monétaires, mais sont plus largement de nature intégrative pour un vaste étendue de sujets normatifs. De plus, la nouvelle procédure de grief contribue à modifier la dynamique des relations patronales-syndicales de façon positive. Tout cela témoigne de la flexibilité du contrat de travail. Le partenariat permet cette flexibilité nécessaire à l'entreprise pour s'adapter au contexte changeant et très compétitif des pâtes et papiers.

4.1.1.2. Valeur de la gouvernance conjointe pour le syndicat

Plusieurs éléments sont à prendre en considération dans l'évaluation de la gouvernance conjointe. Au niveau de la composition, les comités conjoints sont formés, selon les cas, de la direction, des cadres, des représentants syndicaux et des syndiqués.

La gestion de l'entreprise est assurée par le comité paritaire de gestion. Il chapeaute d'autres comités paritaires dont les objectifs sont spécifiques à un domaine particulier (exemple : la santé et sécurité, qualification ISO, la planification stratégique, etc.). Les mandats de ses comités sont importants tout comme l'est leur portée. Les travailleurs et les représentants syndicaux ont l'opportunité d'intervenir directement sur leur travail. Dans les limites dictées par le comité paritaire de gestion, les travailleurs voient, avec des membres de la direction, à la bonne marche des sous-comités.

Le comité paritaire de gestion et les sous-comités ne sont pas formalisés à l'intérieur des conventions collectives, mais sont des composantes essentielles au partenariat reconnues par la direction et le syndicat. Les syndiqués sur ces comités sont recrutés par affichage. Ce mode de sélection permet aux travailleurs intéressés de s'impliquer. Depuis leur mise en

place, de nombreux travailleurs ont eu la chance de siéger sur les différents comités paritaires. Cela a permis à plusieurs syndiqués de mieux comprendre le fonctionnement du partenariat et ses effets quotidiens sur le travail. Leur présence dans les comités favorise la démocratisation des relations de travail.

Le syndicat participe aux décisions dans plusieurs domaines. Les sujets abordés en comités sont ceux qui ont été précisés lors du « focus » entre le syndicat et la direction en 2001. La direction intègre le syndicat dans les rencontres de comités variés auxquelles les syndicats traditionnels n'ont pas accès et dont les enjeux sont considérés comme faisant partie des droits de gérance de l'employeur. Le syndicat a donc l'opportunité de faire valoir les intérêts de ses membres avant que les décisions ne se prennent. Dans une relation patronale-syndicale traditionnelle, le syndicat se contente de les contester.

Des études antérieures (Lapointe, 2001; Lachance, 1998) concluent que le syndicat d'Alma participe à l'élaboration de scénarios avec la direction locale dans les décisions stratégiques. Le diagnostic des situations problématiques est préalablement assumé par la direction du siège social. Une fois, les décisions entérinées par la corporation, le syndicat et la direction locale procèdent à l'introduction des changements. Aux étapes de l'élaboration des scénarios et de l'introduction, les décisions sont prises conjointement. Les parties procèdent de la même manière dans les décisions relatives aux innovations et à la gestion prévisionnelle de l'emploi.

Nos résultats de recherche démontrent que les objectifs et les arguments de la direction sont de plus en plus imposants lorsque vient le temps de prendre des décisions conjointes. Par ailleurs, la centralisation des décisions et la diminution de l'autonomie locale font en sorte que l'élaboration des scénarios est plus ou moins dictée par des directives corporatives. Dans les ententes globales, L'EQUAL OFFSET^{MD} par exemple, les dispositions sont établies par la direction de la corporation de concert avec la direction locale. L'influence du syndicat se limite à son implication dans l'introduction des changements. Il s'agit donc principalement d'information et de consultation dans les décisions stratégiques. Pour les questions d'ordre opérationnel, le syndicat est consulté et participe au processus de décision conjointe. Les parties visent le consensus par la recherche de solutions en groupe ainsi que la valorisation des objectifs communs et propres aux deux parties. Cependant, il ressort de notre recherche que la direction dispose d'un véritable droit de veto même si elle préfère ne pas s'en servir ouvertement. Étant donné que la direction a le dernier mot, on ne peut pas parler d'un système codécisionnel. Le droit de veto procure un pouvoir important à la direction dans le processus de décision conjointe. Dans les dernières années, la direction a utilisé avec précaution ce pouvoir décisionnel. Cela pourrait être une stratégie pour préserver la confiance du syndicat et son appui dans les différents projets. En effet, l'appui du syndicat est un moyen efficace pour communiquer avec les syndiqués et les convaincre des avantages des projets amenés.⁷ Les représentants syndicaux admettent l'inégalité de ce rapport de force. Toutefois, le fait que le syndicat se retrouve dans plusieurs sous-comités et que ces derniers soient sous la supervision du comité paritaire de gestion confère au syndicat un pouvoir important. Le partenariat augmente le pouvoir du syndicat en lui donnant la chance d'être informé et consulté sur des questions non couvertes par la

⁷ C'est le cas par exemple lors des réorganisations du travail et de l'annonce d'investissements.

convention collective. L'histoire du partenariat local montre que le syndicat préfère adhérer à un programme imparfait à leurs yeux et en contrôler le plus possible les effets négatifs que de s'y opposer et laisser la direction agir en cavalier seul.

De plus, les comités paritaires sont l'occasion pour le syndicat d'avoir accès à un plus grand volume d'informations. Toutefois, la majeure partie des informations se limite à l'usine d'Alma. En effet, sa participation au comité de planification stratégique dont le mandat est de se pencher sur les investissements et les choix de production, devrait lui permettre d'anticiper les plans futurs de la corporation. La réorganisation 2001 démontre l'inefficacité de ce comité devant les décisions corporatives. Le partenariat n'a pu prévenir cette réorganisation ou même permettre au syndicat de l'anticiper. Les représentants syndicaux semblent accepter cette situation et s'en remettre aux cadres supérieurs de la corporation dont le travail est d'assurer la rentabilité et l'avenir d'Abitibi-Consolidated Inc. Malgré tout, le partenariat a quand même eu l'avantage de permettre au syndicat de participer à l'application des décisions de la corporation et de faire valoir ses objectifs.

4.1.1.3. Degré d'indépendance du syndicat dans sa participation vis-à-vis la direction

Cet indicateur se mesure par l'influence qu'a le syndicat sur les décisions et dans la participation. Comparativement au modèle traditionnel de relations de travail où le syndicat exerce son pouvoir presque uniquement en période de négociation, en partenariat, l'influence du syndicat est quotidienne. Chaque jour, il a la possibilité d'émettre des opinions, d'être consulté et de participer à la gestion de l'entreprise. En participant au comité paritaire de gestion et aux autres comités, le syndicat a développé une expertise au niveau de l'organisation du travail et de la gestion. Ces connaissances lui confèrent un pouvoir interne. Cependant, le syndicat local d'Alma dispose de peu d'appui à l'externe. La mondialisation et la compétition internationale accentuent les tensions externes et diminuent le pouvoir du syndicat. La rareté des expériences de partenariat dans l'industrie ainsi que l'absence de cadre institutionnel adéquat au partenariat, ne permettent pas au partenariat local de se développer des appuis externes. La CSN a tout de même fourni son appui et des ressources humaines au syndicat d'Alma et cela malgré le fait que la plupart des autres syndicats locaux sont traditionnels. Même s'il est en dehors de la norme, le syndicat peut compter sur l'appui de sa centrale et plus particulièrement de la FTFP. Le syndicat ne peut donc compter que sur lui-même pour construire son pouvoir ainsi que sur l'appui de sa fédération syndicale.

Le degré d'indépendance de la participation syndicale se mesure également par la capacité du syndicat à formuler son propre programme en fonction de ses objectifs. Au cours de l'évolution du partenariat, le syndicat a prouvé qu'il défendait son programme à l'instar de celui de la direction. Ses objectifs sont définis dans les conventions collectives. Depuis 1993, l'article 1 des conventions collectives mentionne la priorité numéro un du syndicat : la stabilité d'emplois. La direction reconnaît les objectifs du syndicat dans les ententes hors convention et à l'intérieur des comités paritaires. Le contenu des états généraux du syndicat en 2001 est aussi un exemple où le programme syndical est mis de l'avant. À l'occasion de cette rencontre, le syndicat a présenté au conseil syndical, les valeurs, les buts et les objectifs de son organisation. Ensemble, ils ont fait l'analyse des dernières années et se sont donné une vision commune pour celles à venir. Le programme syndical est à la fois connu

des membres du syndicat et reconnu par la direction. Le syndicat dispose d'un programme syndical indépendant de celui de la direction mais n'arrive pas à l'imposer totalement. La sécurité d'emploi a été sérieusement compromise depuis la mise en place du PTM. Ce dernier a occasionné la mise à pied de 61 travailleurs. La réorganisation 2001 a quant à elle entraîné la perte de 50 emplois. Le fait que le syndicat ne réussit pas à assurer la stabilité d'emplois est un indicateur de son faible pouvoir.

Une forte démocratie syndicale augmente le pouvoir du syndicat et lui permet de faire valoir et de faire respecter son propre programme. Le partenariat a modifié la façon dont s'exerce la démocratie à l'usine d'Alma. Les syndiqués ne votent plus sur un cahier de demandes syndicales. Ils dictent plutôt des mandats de négociations plus larges à leurs représentants. Ces derniers font leur travail et reviennent avec des ententes sur lesquelles les membres du syndicat doivent voter globalement. Cette façon de faire éloigne les syndiqués des négociations et diminue leur implication dans le processus de décisions. La diminution de la participation aux assemblées générales du syndicat est également problématique. Cela pourrait être attribuable aux conventions collectives de longue durée et à la montée de l'individualisme dans la société. L'incident dans les négociations avec le secteur de l'entretien est un exemple de l'affaiblissement de la démocratie syndicale. La direction a reproché au syndicat d'avoir consulté ses membres et de leur avoir proposé une solution avant d'en avoir discuté avec elle. Selon la direction, ce comportement est incompatible avec le partenariat. En procédant de la sorte, le syndicat met le poids de la décision sur la direction alors qu'en comité paritaire de gestion, les deux parties assument la décision. Compte tenu de l'absence d'institutions ou de lois réglementant le partenariat comme c'est le cas en Europe avec les conseils d'entreprise (*work councils*), celui-ci est laissé à la bonne volonté des parties. Dans la mesure où le syndicat accorde une grande valeur au partenariat comme lieu d'échanges et comme moyen de faire valoir ses intérêts, la direction peut imposer toutes sortes de conditions au partenariat. Le rapport de force détermine ce que la direction peut imposer sous la menace de mettre fin au partenariat. L'opportunisme de la direction amène le syndicat désireux de préserver le partenariat à se plier à des conditions telles que l'affaiblissement de sa démocratie. Certains des représentants syndicaux interrogés font une distinction entre le partenariat et « leur petit côté représentant des travailleurs »⁸. D'après leurs propos, une forte démocratie pleinement exercée est incompatible avec le processus de décision en comité paritaire de gestion. Cette affirmation soulève des questions quant à la valeur de la participation démocratique.

Bref, comme cela a été observé en 1998, le partenariat renouvelé continue de se distinguer du compromis fordiste. Il se rapproche du modèle de la démocratie salariale (Bélanger et Lévesque, 1994) par la redéfinition de ses pratiques syndicales et l'élargissement du champ de la négociation. Puisque nous n'avons pas abordé la dimension organisationnelle, notre recherche ne permet pas de conclure quant à l'organisation du travail en équipes et la requalification des travailleurs.

Finalement, assistons-nous à une participation démocratique avec un renforcement du syndicat ou à une pseudo participation accompagnée d'un affaiblissement du syndicat? Nous sommes forcés de constater que des éléments sont défavorables à la participation

⁸ (Représentant syndical 1, entrevue 2 : 9)

démocratique. Le fait que la direction possède un véritable droit de veto sur les décisions ainsi que les manquements du syndicat à la démocratie syndicale fait pencher la balance du côté d'une pseudo participation. De l'autre côté, la variété des sujets négociés paritairement, les objectifs et la portée des mandats des comités conjoints favorisent une participation démocratique. Il existe, vraisemblablement, une dynamique potentielle à l'affaiblissement du syndicat. Tout n'est cependant pas joué et la trajectoire d'évolution du partenariat n'est pas encore déterminée. Il reste à savoir si le syndicat va rebondir et comment il pourra récupérer la situation à son avantage.

4.2. TENSIONS SUSCEPTIBLES DE PERTURBER LE PARTENARIAT

Il existe deux types de tensions qui peuvent exercer de la pression sur le partenariat. Le premier est les tensions internes. Les résultats de recherche démontrent qu'elles se sont manifestées à partir de la mise en place du partenariat et qu'elles ont d'ailleurs donné lieu aux états généraux du syndicat en 2001. Cette rencontre a permis d'atténuer certains irritants des syndiqués. Il reste malgré toute une quantité de tensions internes, difficiles à résoudre.

Il existe également des tensions externes qui peuvent menacer le bon fonctionnement du partenariat. Celles-ci sont liées à la centralisation des décisions au siège social et au contexte économique du début du siècle. La mondialisation, l'avidité des actionnaires et l'arrivée sur le marché international de nouveaux compétiteurs sont des obstacles aux ententes locales de partenariat.

Notre hypothèse générale de recherche suppose que les nouveaux éléments du contexte économique réduisent la liberté des directions locales et déplacent les tensions vers l'extérieur. Le carré des alliances est donc modifié. Avec la prédominance des tensions internes, les tensions se situent entre les syndiqués et le syndicat alors que ce dernier entretient une relation d'étroite proximité avec la direction locale. Le siège social se tient en retrait. Les alliances se transportent avec la montée des tensions externes entre le syndicat et le siège social. Le syndicat a regagné une bonne solidarité interne et la direction locale s'est effacée au profit du siège social. Ce sont ces facteurs qui, selon notre hypothèse, amènent le syndicat vers sa quatrième phase d'évolution, dans l'une ou l'autre des voies dessinées.

Ce déplacement des alliances et des tensions qui incite le partenariat à se transformer n'a pas réellement été observé au cours de cette recherche. Le compromis auquel a adhéré le syndicat fait en sorte que les tensions internes sont encore prédominantes. Le syndicat a connu au cours des dernières années d'importantes réductions d'emplois. En acceptant que la sécurité d'emploi soit remise en cause, le syndicat témoigne de sa faiblesse. S'il les avait refusées, le partenariat serait sans doute passé à une autre phase d'évolution dans laquelle les tensions externes auraient pris le dessus sur les tensions internes. Cependant, la division des syndiqués lors de la réorganisation 2001 et la faiblesse de la démocratie syndicale n'ont pas permis au syndicat de rebâtir sa solidarité et de refaire son unité devant les stratégies de

la corporation. Les tensions internes perdurent donc dans la mesure où le syndicat accepte de poursuivre le partenariat sur des bases plus avantageuses à la direction.

De plus, bien qu'Abitibi-Consolidated Inc. ait centralisé sa direction et qu'elle n'échappe pas au capitalisme financier, l'usine d'Alma a réussi à conserver suffisamment de marge de manœuvre pour continuer à travailler en partenariat. Abitibi-Consolidated Inc. reconnaît que le partenariat est avantageux pour l'usine d'Alma. Le fait qu'elle ait exigé la poursuite du partenariat lors des investissements pour l'EQUAL OFFSET^{MD} prouve que celui-ci lui est rentable. Le siège social reconnaît la particularité de l'usine d'Alma et intervient avec plus de modération que dans ses autres usines. La présence d'un des initiateurs du partenariat d'Alma au siège social lui confère un appui supplémentaire. L'autonomie dont dispose la direction locale peut également être attribuée au fait que l'usine est rentable et se place en bonne position à l'intérieur de la corporation. De plus, les derniers investissements pour la conversion de la production aux papiers à valeur ajoutée indiquent aux travailleurs que l'usine se conforme à l'orientation stratégique que veut prendre la corporation.

Les données recueillies démontrent toutefois que depuis 2001, le poids du siège social est plus imposant. La direction locale conserve sa légitimité, mais l'existence des directives corporatives est incontestable. La corporation intervient de plus en plus. L'autonomie des parties locales est plus restreinte comparativement aux premières années du partenariat. Il n'est donc pas impossible dans un avenir rapproché que le siège social intervienne davantage à un point où le carré des alliances se déplace. S'il devait y avoir une baisse significative de la productivité et un maintien des exigences des actionnaires, ce changement pourrait se faire encore plus rapidement.

Dans l'avenir, la papeterie Alma aura certainement à faire face à une autre période de tensions dans les prochaines années. Ces tensions seront sans doute en partie le résultat du contexte économique. Les alliances se déplaceront si le syndicat, devant la stratégie de la corporation, réussit à rebâtir sa solidarité. En attendant, il n'est pas exclu que le partenariat subisse une nouvelle vague de tensions internes si l'exécutif syndical s'éloigne de ses membres. Peut importe la provenance de ces tensions, le partenariat pourra suivre l'une ou l'autre des trois évolutions possibles.

L'optimisation des facteurs de succès du partenariat pourra favoriser sa continuité. Comme le précise le syndicat lors des états généraux de 2001, la transparence, la recherche de solutions conjointe, l'équilibre entre les parties et l'acceptation de poursuivre les objectifs communs permettront au partenariat de se réaliser plus facilement. De plus, la participation de tous les acteurs, y compris la haute direction, le développement d'un bon réseau de communication et la formation des représentants sur le fonctionnement de la démarche concertée ont de fortes chances de soutenir la poursuite du partenariat.

CONCLUSION

Depuis sa mise en place, le partenariat entre la papeterie Alma d'Abitibi-Consolidated Inc. et le SNTTPPA s'est transformé. Il a suivi une trajectoire d'évolution au cours de laquelle des tensions importantes l'ont amené à se redéfinir.

Au fil des ans, la réticence des syndiqués à l'égard du partenariat s'est faite de plus en plus importante. Cela s'est traduit en 1999 par l'élection d'un président syndical plus revendicateur. Le syndicat souhaite alors prendre davantage ses distances par rapport à la direction. La diminution de la coopération et la dégradation du lien de confiance entre les parties les poussent à tenir une rencontre pour faire le point sur leur relation. Le syndicat et la direction parviennent à établir un mode de fonctionnement précisant la nature des discussions et l'endroit approprié pour chacune d'elles. Le partenariat est alors revu et réorienté selon les objectifs communs.

Dès le départ, le partenariat suscite également des tensions entre les syndiqués et le syndicat. Le passage d'un mode traditionnel de relations de travail à un mode de gestion commune, la proximité entre le syndicat et la direction, l'éloignement entre les représentants du syndicat et ses membres ainsi que la transmission insuffisante d'informations aux syndiqués contribuent à la montée des tensions internes. Celles-ci donnent lieu à une remise en question du partenariat à l'occasion d'états généraux du syndicat en mai 2004.

La réorientation stratégique de la direction et les pressions sur l'emploi et la rémunération forment de nouvelles tensions externes. Selon notre hypothèse, ces tensions transforment les alliances de sorte que la direction locale s'efface au profit du siège social contre lequel les syndiqués se mobilisent. Toutefois, ces tensions ne se sont pas manifestées au degré attendu. La direction du siège social a admis la particularité de l'usine d'Alma et est intervenue plus discrètement que dans les autres établissements de la corporation. De plus, la dynamique des relations de travail n'est pas modifiée puisque le syndicat n'a pas réussi à refaire la solidarité et l'unité syndicale, conditionnelles au déplacement des alliances. Encore en 2005, le syndicat ne peut pas lutter contre le programme du siège social car les tensions internes sont toujours prédominantes. Dans ce sens, la papeterie Alma est une exception qui confirme la règle.

Les tensions internes sont le résultat du faible pouvoir d'influence du syndicat. En 2001, il accepte un compromis qui occasionne, une fois de plus, une réduction du nombre d'emplois. Étant donné l'absence d'institutions protégeant le partenariat du rapport de force de la direction, le syndicat accepte les conditions de la direction afin de maintenir le partenariat qu'il considère être le meilleur moyen pour défendre ses intérêts. La direction locale impose sa vision du partenariat et fait pression sur la démocratie syndicale. Dans un contexte où le libre marché et la libre entreprise sont la norme, il serait fort surprenant que le Code du travail du Québec soit amendé ou que d'autres dispositifs soient mis en place pour réglementer le partenariat et protéger les syndicats du rapport de force de la direction.

La trajectoire d'évolution du partenariat n'est donc pas encore terminée. Il a bel et bien eu un second souffle et un réajustement qui s'est opéré en 2001. Toutefois, il est trop tôt pour déterminer si cela sera accompagné d'une pseudo participation et d'un affaiblissement du syndicat ou si le second souffle donné au partenariat pourra donner lieu à une participation démocratique et un renforcement du syndicat. La dégradation de la démocratie syndicale et la difficulté pour le syndicat à faire respecter la sécurité d'emplois engendrent une dynamique d'affaiblissement du syndicat. Il sera intéressant de voir si, et comment, le syndicat pourra se relever et affronter les nouvelles tensions externes qui sont de plus en plus importantes dans le contexte de mondialisation et de la domination des actionnaires.

La direction de papeterie Alma d'Abitibi-Consolidated Inc. et le syndicat ont désormais derrière eux plus d'une dizaine d'années d'expérience quant au fonctionnement et aux conditions de succès du partenariat. Souhaitons qu'ils soient capables d'en tirer des enseignements afin de faire progresser de manière positive leur coopération dans l'intérêt de la papeterie et du syndicat et de ses membres.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BEAUMONT, Philip B. et Laurence C. HUNTER. 2003. « Collective Bargaining and Human Ressources Management in Britain ». *Negotiations and Change: from Workplace to Society*. T. A. Kochan et D. B. Lipsky (dir.). Ithaca : IRL Press, 161-188.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE. 1994. « Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois ». Chapitre 1. *La modernisation sociale des entreprises*. P. R. Bélanger, M. Grant et B. Lévesque (dir.). Montréal : Presses de L'Université de Montréal, 17-48.
- BLYTON, Paul et Peter TURNBULL. 1994. *The Dynamics of Employee Relations*. Basingstoke: MacMillan, 363p.
- BOURQUE, Reynald 1999. « Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail : études de cas dans le secteur de la métallurgie et du papier au Québec ». *Relations industrielles/ Industrial Relations*. vol.54. no1, 137-167.
- CHAYKOWSKI, Richard P. et Anil VERMA. 1992. *Industrial Relations in Canada Industry*. Toronto: Dryden Canada, 491p.
- COLLERETTE, Pierre et Robert SCHNEIDER. 1996. *Le pilotage du changement Une approche stratégique et pratique*. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval, 365p.
- CUTCHER-GERSHENFELD, Joel, Robert B. MCKERSIE et Richard E. WALTON. 1995. *Pathways to Change : Cases Studies of Strategic Negotiations*. Michigan: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 257p.
- EASTON, Geoffrey. 1992. « Industrial Networks : A Review ». *Industrial Networks – A New View of Reality*. A. Bjorn et G. Easton (dir.). London: Routledge, 3-27.
- HARRISSON, Denis et Normand LAPLANTE. 2002. *La construction du partenariat patronal-syndical : contraintes du marché et négociations locales*. Logiques Sociales. Paris : L'Harmattan, 312p.
- LACHANCE, Maryse. 1998. *Partenariat, participation et tensions : Le cas de la papeterie Abitibi-Price Alma*. Mémoire de maîtrise (relations industrielles). Université Laval, 181p.
- LAPOINTE, Paul-André. 1997. « Succès et durabilité de la réorganisation, recette miracle ou construits sociaux spécifiques? ». *Psychologie du Travail et des organisations*. vol.1. no2, 91-117.

- LAPOINTE, Paul-André. 1998a. « La CSN et la démocratie au travail : de l'exclusion à la participation ». *La CSN : 75 ans d'action syndicale et sociale*. Y. Bélanger et R. Comeau (dir.). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 228-238.
- LAPOINTE, Paul-André. 1998b. « Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition ». *Sociologie du travail*. vol. XXX. no2, 189-212.
- LAPOINTE, Paul-André. 2001. « Partenariat, avec ou sans démocratie », *Relations industrielles/Industrial Relations*. vol. 56. no2, 244-278.
- LAPOINTE, Paul-André. 2006. « Tensions et paradoxes reliés à la pérennité des nouveaux modèles de travail ». *Innovations sociales dans le travail et l'emploi. Recherches empiriques et perspectives théoriques*. P.-A. Lapointe et G. Bellemare (dir.), Québec : Presses de l'Université Laval (à paraître, sous presse).
- LAPOINTE, Paul-André et Paul R. BÉLANGER. 1996. « La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises ». *État des relations professionnelles : Tradition et perspectives de recherche*. G. Murray, M.-L. Morin et I. Da Costa (dir.), Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval, 284-310.
- LAPOINTE, Paul-André, Christian LÉVESQUE, Gregor MURRAY et Catherine LECAPITAINE, 2004. « La modernisation sociale des innovations en milieu de travail dans les secteurs des industries métallurgiques du Québec ». *Études Théoriques* no ET0412. Montréal : Cahier du CRISES, 61p.
- LEWIN, Kurt. 1951. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper, 346p.
- Ministère du Travail. 2003a. *Dispositions de conventions collectives en matière de concertation patronale-syndicale*. Gouvernement du Québec, 121p.
- Ministère du Travail. 2003c. *La dynamique de la coopération patronale-syndicale au Québec. Résumé du rapport d'enquête*. Gouvernement du Québec, 23p.
- Ministère du Travail. 2003d. *Quelques précisions sur la concertation patronale-syndicale*. Gouvernement du Québec, 25p.
- POOLE, Michael, Russell LANSBURY et Nick WAILES. 2001. « A comparative Analysis of Developments in Industrial Democracy ». *Industrial Relations*. vol.40. no3, 490-525.
- RUBINSTEIN, Saul et Charles HECKSCHER. 2003. « Partnership and Flexible Networks ». *Negotiations and Change: from Workplace to Society*. T. A. Kochan et D. B. Lipsky (dir.). Ithaca : IRL Press, 189-204.
- SCHUSTER, Michael. 1990. « Union-Management Cooperation ». chapitre 4.3. *Employee and Labor Relations*. J. Fossum et J. Mattson (dir.). Washington: Bureau of National Affairs Inc, 44-81.

- TREMBLAY, Manon et Marcel R. PELLETIER. 1996. Le système parlementaire canadien. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval, 370p.
- WALL, T.D. et J. A. LISCHERON. 1977. *Worker Participation : A Critique of Literature and Some Fresh Evidence*. Londres; Montréal : McGraw Hill, 162p.
- WALTON, Richard E. et Joel E. CUTCHER-GERSHENFELD et Robert B. MCKERSIE. 1994. *Strategic Negotiations A Theory of Change in Labor-Management Relations*. Boston: Harvard Business School Press, 376p.

SOURCES PREMIÈRES

- Abitibi-Consolidated Inc. 2002a. *Papiers*. En ligne. s.p.,
[<http://www.abitibiconsolidated.com/aciwebsitev3.nsf/site/fr/papiers/index.html>], consulté le 18 mai 2005.
- Abitibi-Consolidated Inc. 2002b. *Qui nous sommes*. En ligne. s.p.,
[<http://www.abitibiconsolidated.com/ACIWebSiteV3.nsf/Site/fr/about/index.html>], consulté le 2 mai 2005.
- Abitibi-Consolidated Inc. 2004. *Rapport annuel*.
- Abitibi-Consolidated Inc. 2005. *Communiqué du 7 septembre 2005*. En ligne. s.p.,
[<http://www.abitibiconsolidated.com/aciwebsitev3.nsf/site/fr/media/press.html>], consulté le 5 octobre 2005.
- Abitibi-Consolidated Inc. – Papeterie Alma. *Le partenariat à la base de la flexibilité et de l'entraide*.
- Abitibi-Consolidated Inc. et le syndicat national des travailleurs et travailleuse des pâtes et papiers d'Alma Inc. (FTPF-CSN). 1993. *Convention collective de travail 1998-2005*. Alma.
- Abitibi-Consolidated Inc. – Papeterie Alma. 2000. *Renouvellement de l'entente PTM*
- Abitibi-Consolidated Inc. – Papeterie Alma. 2001. *Démarche de modification de l'organisation du travail à la papeterie Alma présenté au Syndicat National des travailleurs et des Travailleuses des pâtes et papiers d'Alma Inc.*
- Abitibi-Consolidated Inc. – Papeterie Alma. 2002. *Document de travail. Projet EQUAL OFFSET entre Abitibi-Consolidated du Canada division Alma et le Syndicat National des travailleurs et des Travailleuses des pâtes et papiers d'Alma Inc.*
- Abitibi-Consolidated Inc. – Papeterie Alma. 2005. *Réflexion portant sur le partenariat à l'usine d'Alma*.
- Abitibi-Price Inc. et le syndicat national des travailleurs et travailleuse des pâtes et papiers d'Alma Inc. (FTPF-CSN). 1993. *Convention collective de travail 1987-1990*. Alma.
- Abitibi-Price Inc. et le syndicat national des travailleurs et travailleuse des pâtes et papiers d'Alma Inc. (FTPF-CSN). 1990. *Convention collective de travail 1990-1993*. Alma.

Abitibi-Price Inc. et le syndicat national des travailleurs et travailleuse des pâtes et papiers d'Alma Inc. (FTPF-CSN). 1993. *Convention collective de travail 1993-1996*. Alma.

Abitibi-Price Inc. – Papeterie Alma. 1996. *Entente entre le Syndicat National des travailleurs et des Travailleuses des pâtes et papiers d'Alma Inc. (CSN-FTPF) et Abitibi-Price Inc. papeterie Alma concernant les défis et modalités visant l'introduction de l'Atelier de pâte thermomécanique et ses impacts*.

Syndicat (FTPF-CSN) – Papeterie Alma. *Présentation syndicale pour la rencontre. Bilan comité de gestion et refocus*.

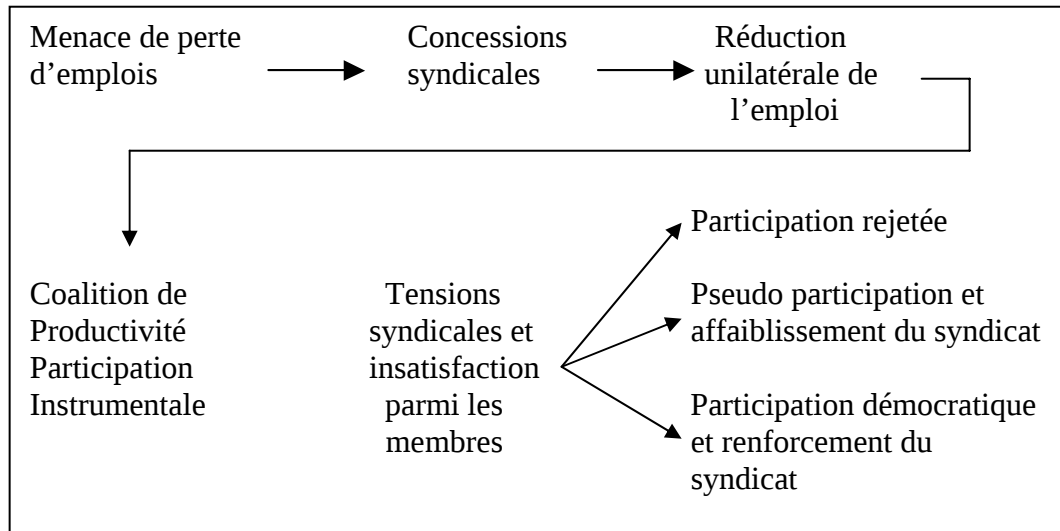
Syndicat (FTPF-CSN) – Papeterie Alma. *Taux de participation à la ratification d'ententes (1996-2002)*.

Syndicat (FTPF-CSN) – Papeterie Alma. 2001. *Cahier des états généraux*.

Syndicat (FTPF-CSN) – Papeterie Alma. 2005. *Liste des membres par groupe d'âge – sommaire*.

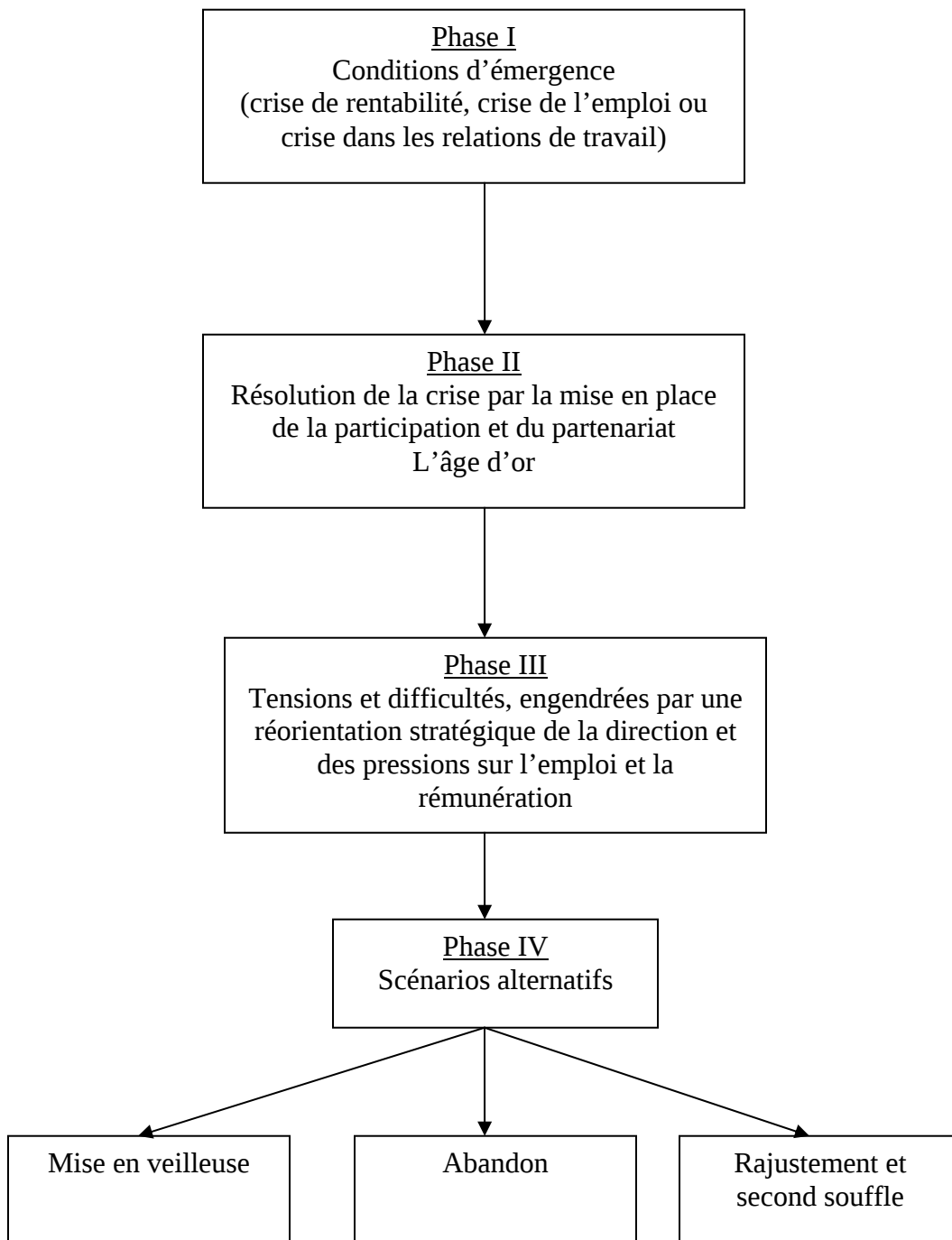
ANNEXES

ANNEXE 1 - Trajectoire d'évolution de la participation (Lapointe, 2001)



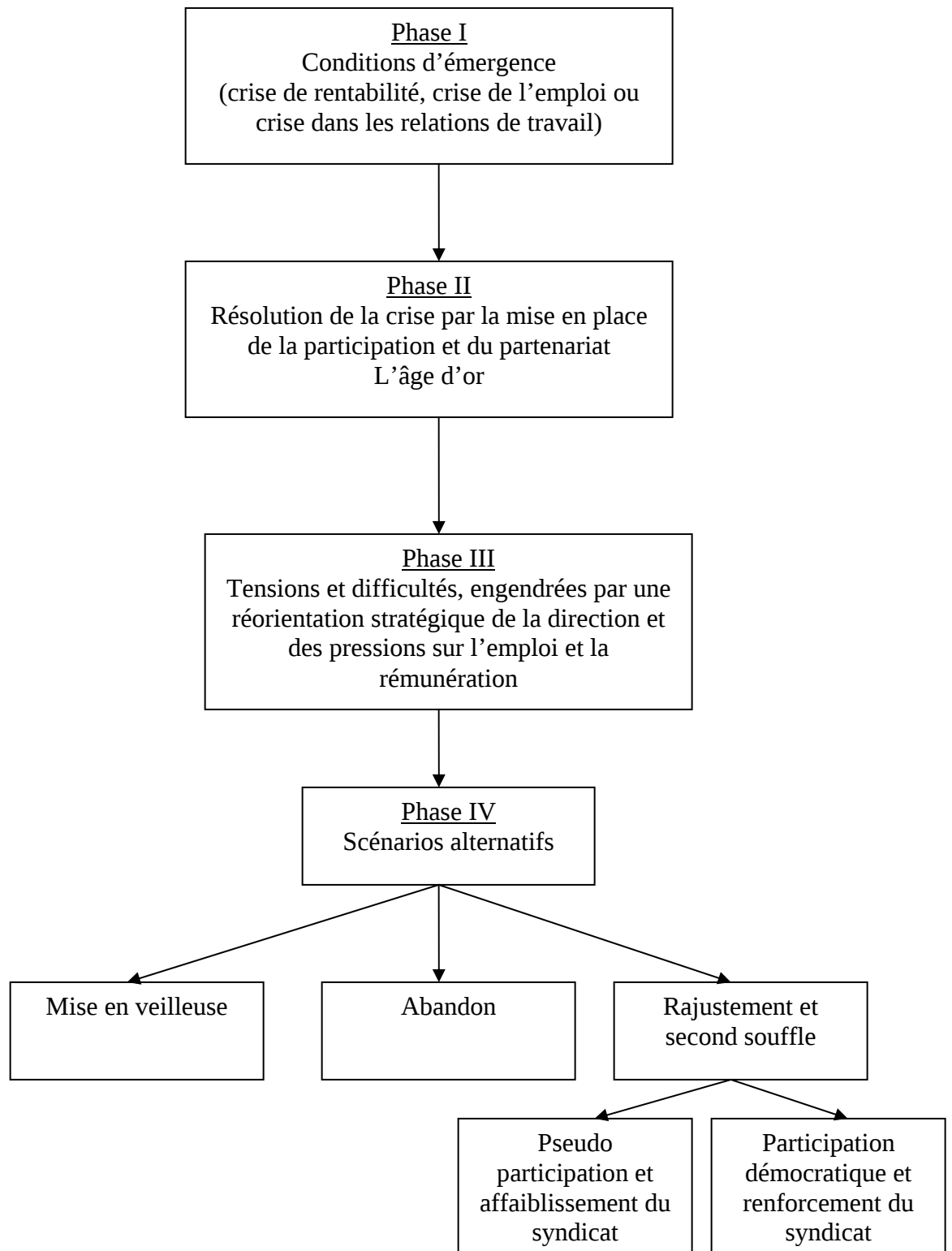
Source : LAPOINTE, Paul-André. 2001. « Partenariat, avec ou sans démocratie », *Relations industrielles/Industrial Relations*. vol. 56. no2, 244-278.

ANNEXE 2 - Trajectoire d'évolution du partenariat (Lapointe et al., 2004)

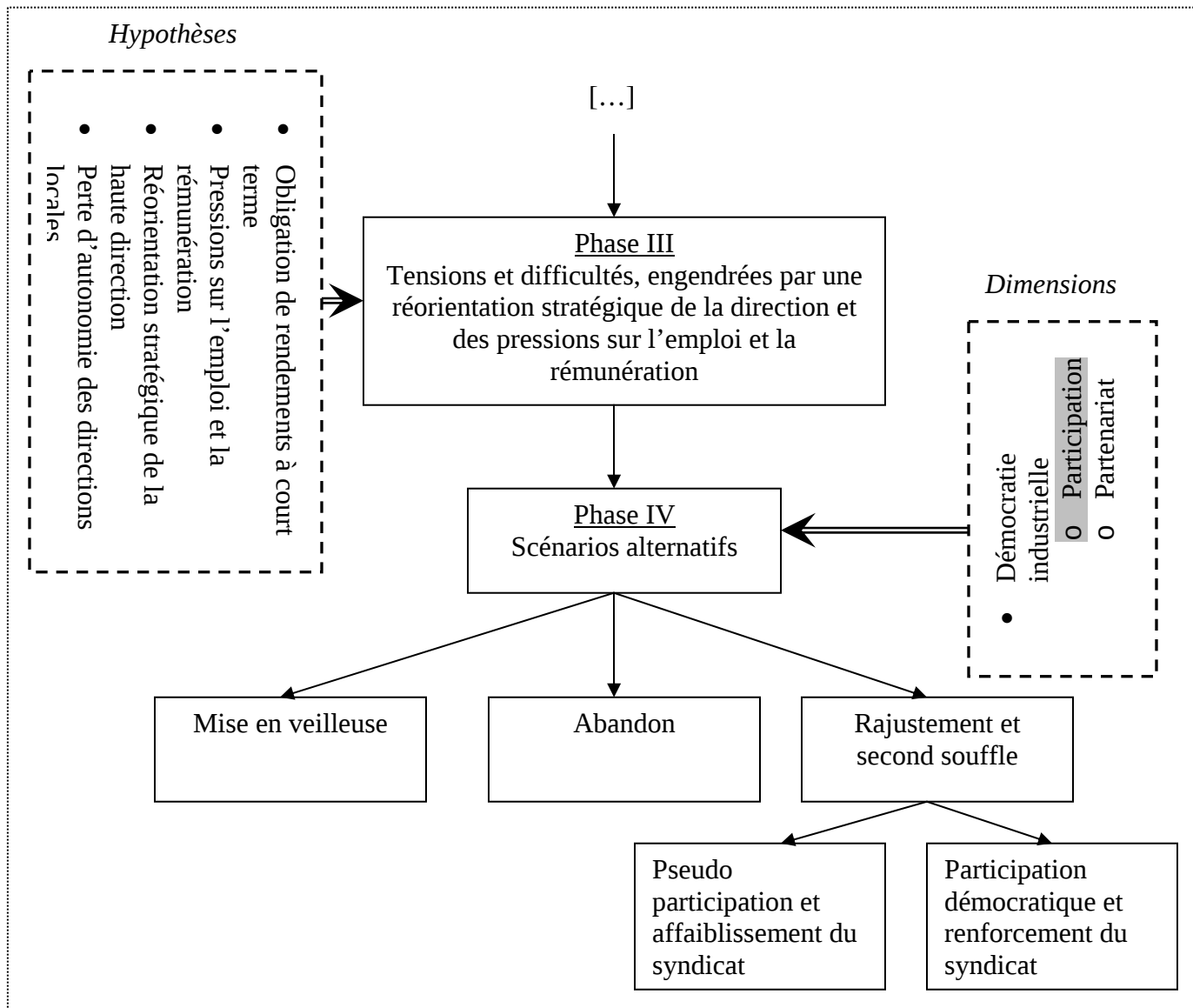


Source : LAPOINTE, Paul-André, Christian LÉVESQUE, Gregor MURRAY et Catherine LECAPITAINE, 2004. « La modernisation sociale des innovations en milieu de travail dans le secteurs des industries métallurgiques du Québec ». Cahier du CRISES, no ET0412. Collection Études Théoriques. 61p.

ANNEXE 3 - Trajectoire d'évolution du partenariat proposée

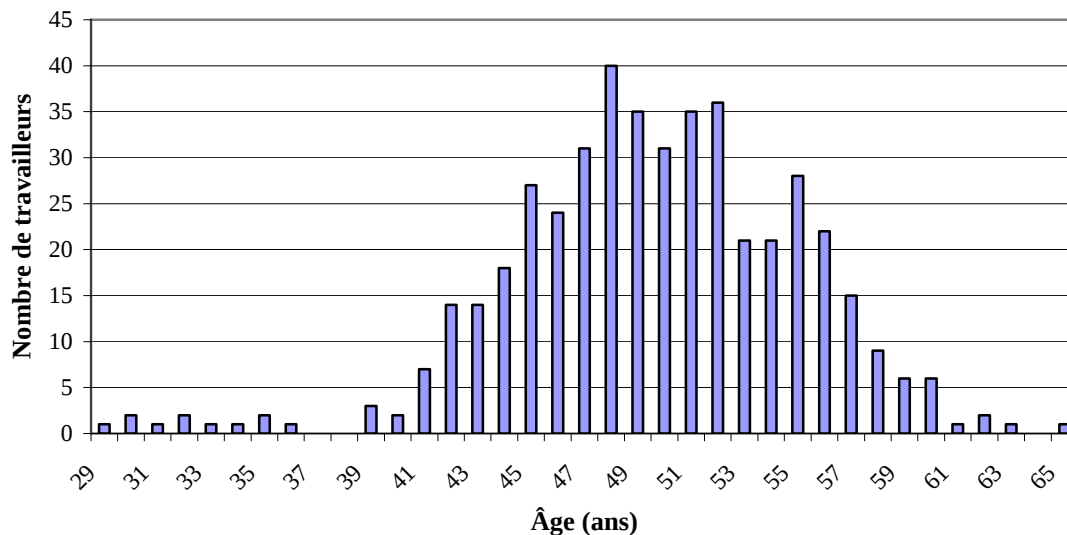


ANNEXE 4 – Modèle d'analyse

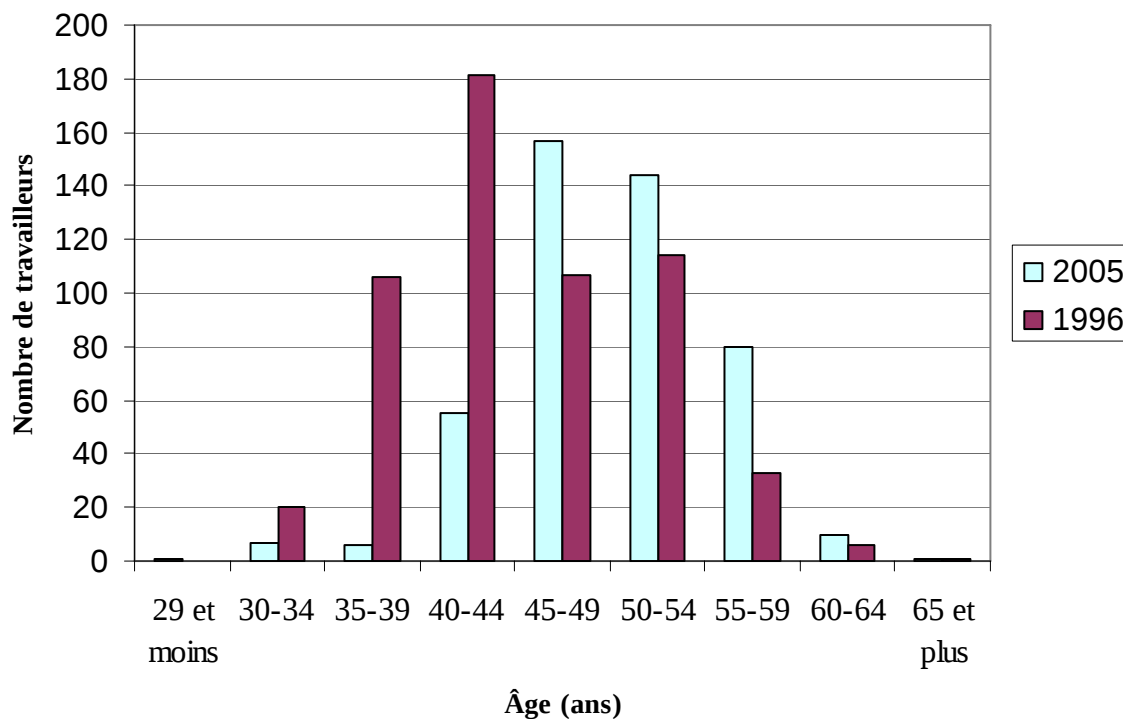


ANNEXE 5 - Répartition des travailleurs selon l'âge et l'ancienneté

Graphique 1: Nombre de travailleurs syndiqués CSN selon l'âge (2005)



Graphique 2: Comparaison du nombre de travailleurs selon l'âge



ANNEXE 6 - Conventions collectives (art. 1)

Reproduction intégrale de l'article 1 de la convention collective entre Abitibi-Price Inc. et le syndicat national des travailleurs et travailleuse des pâtes et papiers d'Alma Inc. (1990-1993)

ARTICLE 1 – BUT GÉNÉRAUX DE LA CONVENTION

- 1.01 Cette convention reconnaît qu'il est du devoir de la compagnie, ses employés et leur syndicat, de collaborer entièrement, individuellement et collectivement à la réalisation des fins prévus à l'article 1.02.
- 1.02 Le but général de cette convention est de pourvoir, dans l'intérêt de la compagnie et de l'employé, à une exploitation profitable et harmonieuse des usines par des méthodes qui sont de nature à assurer autant que possible la sécurité et le bien-être des employés, l'économie d'exploitation, la qualité et la quantité dans la production, la propreté des usines et la protection de la propriété.

Reproduction intégrale de l'article 1 de la convention collective entre Abitibi-Price Inc. et le syndicat national des travailleurs et travailleuse des pâtes et papiers d'Alma Inc. (1993-1996) (1998-2005)

ARTICLE 1 – ENGAGEMENT DES PARTENAIRES

- 1.01 Cette convention reconnaît qu'il est du devoir de la Compagnie, ses employés et leur Syndicat, de collaborer entièrement, individuellement et collectivement à la réalisation des fins prévus à l'article 1.
- 1.02 La Compagnie et le Syndicat conviennent aussi que l'entreprise en tant qu'entité économique et sociale doit d'une part, être efficace et concurrentielle et d'autre part, développer des rapports fondés sur le respect mutuel et un milieu de travail sain, sécuritaire et de qualité, afin d'en assurer la viabilité et la prospérité de sorte que les travailleurs y retrouvent un emploi stable et valorisant.

Pour atteindre ces buts, l'entreprise doit fabriquer des produits de qualité par une saine utilisation des ressources, notamment dans le cadre d'une organisation du travail favorisant l'adaptation des travailleurs au changement. Les parties s'engagent, de plus, à supporter toute démarche visant l'amélioration de la qualité et entre autre l'implication et le respect des normes I.S.O. Il est aussi convenu d'organiser des activités permettant à des employés de se familiariser et d'accroître leurs connaissances sur la nature des affaires conduites par nos clients.

Cette adaptation au changement requiert que la Compagnie et le Syndicat accordent la priorité à l'implication des employés dans le processus de décision au sein de leur milieu de travail. Pour ce faire, sont privilégiés le développement

de la formation de la main-d'œuvre, la mise en place de mécanisme de transmission de l'information relative aux activités de l'entreprise et du milieu de travail et l'élaboration des structures de participation mutuellement acceptées. Pour réussir, ce processus d'adaptation doit être soigneusement élaboré de façon à faciliter son acceptation par les parties et par le personnel. Il doit tenir compte des besoins exprimés et des expériences vécues par les différents groupes qui composent l'ensemble des ressources humaines.

Dans l'élaboration des moyens requis pour atteindre ces objectifs, la Compagnie et le Syndicat acceptent de privilégier l'approche préventive dans la recherche de solutions à leurs différends et à leurs mécontentements. De même, ils conviennent de mettre en place 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. Au besoin, la Compagnie et le Syndicat peuvent s'adjoindre des personnes ressources dont l'expertise est reconnue aux fins de faciliter la recherche de solutions aux problèmes qu'ils auront identifiés. À intervalles réguliers, les parties se rencontrent pour évaluer le cheminement des priorités et des buts qu'elles se sont données.

L'ensemble de ces moyens de développement de relations du travail renouvelées doit être réalisé dans le cadre de la convention collective de travail dont toute modification doit être consignée par voie d'ententes dûment acceptées par les parties.

En ce sens, les parties conviennent d'accroître l'utilisation des moyens permettant l'implication et la responsabilisation des employés dans le but de résoudre des problèmes, de participer au processus décisionnel ou de solliciter des idées.

1.03 Information

À intervalles réguliers, la Compagnie rencontre le syndicat dans le but de fournir de l'information au sujet des activités de l'entreprise.

Cette information au niveau de l'établissement est de nature comptable et factuelle. Plus spécifiquement, l'employeur transmet au Syndicat par tout moyen approprié des données comptables concernant les prévisions budgétaires, les coûts de production ainsi que des rapports relatifs aux ventes et aux expéditions.

L'employeur transmet aussi des données statistiques concernant les divers éléments inhérent aux procédés de fabrication tels que le nombre de personne / heure par unité de production, les pourcentages utilisés pour établir l'efficacité ou la productivité des équipements ainsi que les données relatives aux intrants dans la fabrication des produits et les contrôles de qualité.

Au moins une fois par année, la Direction de la Papeterie organise une rencontre avec les représentants de la Direction de l'entreprise pour communiquer au Syndicat les résultats financiers et pour faire un exposé concernant les

orientations de la Compagnie en matière d'investissement et de développement de l'entreprise.

Aux fins de faciliter l'application des présentes dispositions, il est convenu de respecter les principes suivants :

- La Compagnie convient au besoin de préparer une session de formation des représentants syndicaux dans le but d'expliquer les contenus de l'information financière ainsi que les méthodes qui y sont appliquées.
- Au besoin, le Syndicat peut être accompagné d'un conseiller syndical C.S.N. lors de ces rencontres.
- Les parties conviennent d'établir quelles informations peuvent être rendues publiques. Au besoin, les parties peuvent aussi s'engager par écrit à assumer la confidentialité d'informations qui sont présentées.

ANNEXE 7 - Concept de relève

Extraits de l'article 19 de la convention collective entre Abitibi-Price Inc. et le syndicat national des travailleurs et travailleuse des pâtes et papiers d'Alma Inc. (1990-1993)

ARTICLE 19 – CONDITIONS RÉGISSANT L'EMPLOYÉ DE LA RELÈVE DÉSIGNÉE ET DE LA RELÈVE RÉGULIÈRE

19.01 a) Définition – Relève désignée

La relève désignée est composée d'employés qui ont été sélectionnés et formés dans un département donné, suite à un affichage en vertu de l'article 18 de la convention collective, dans le but de permettre à chaque échelle de progression concernée de combler, selon les besoins, les postes devenus vacants par les congés, les vacances annuelles, etc.

b) L'employé de la relève désignée accumule de l'ancienneté pour une seule échelle de progression en vertu du paragraphe 11.01 d) pour fins de promotion et de rétrogradation.

c) L'employé de relève désignée est utilisé selon les besoins dans l'échelle de progression où il a été sélectionné. Lorsque ses services ne sont pas requis dans son échelle de progression, il est temporairement rétrogradé à la relève régulière sauf pour l'employé visé par l'article 18.04, 4).

[...]

19.02 a) Définition de la relève régulière

Subordonné à l'application du paragraphe 3.04 de la convention collective, l'employé de la relève régulière est celui qui est rémunéré à taux de base et qui occupe une tâche occasionnelle ou accidentellement une tâche classifiée ou une tâche de relève désignée.

b) L'affectation d'un employé de la relève régulière est conditionnée par la capacité de l'employé à remplir les exigences de la tâche selon l'ordre quotidien de son ancienneté de papeterie.

[...]

**Extraits de l'article 19 de la convention collective entre Abitibi-Price Inc. et le
syndicat national des travailleurs et travailleuse des pâtes et papiers d'Alma Inc.
(1993-1996)**

**ARTICLE 19 – CONDITIONS RÉGISSANT LES EMPLOYÉS DE LA RELÈVE
DÉSIGNÉE**

19.01 a) La relève désignée est composée d'employés qui ont été sélectionnés et formés dans un département donné, suite à un affichage en vertu de l'article 18 de la convention collective, dans le but de permettre à chaque échelle de progression concernée de combler, selon les besoins, les postes devenus vacants par les congés, les vacances annuelles, etc.

b) Tout besoin de main-d'œuvre de relève désignée dans les secteurs sera comblé par affichage. L'employé sélectionné sera considéré comme ayant moins d'ancienneté que les relèves désignées déjà dans le secteur (art. 11.01 d)). Pour fins de promotion l'ancienneté de relève désignée est le facteur déterminant.

c) Lorsqu'un employé de relève désignée démissionne de son échelle de progression, il demeure dans le secteur, selon son ancienneté de relève désignée, et est affecté dans le département-bassin.

d) Toute nouvelle affectation de relève désignée dans une échelle de progression sera offerte par ancienneté de relève désignée parmi les employés de relève du secteur. Si personne dans le secteur ne veut combler le poste dans l'échelle, l'employé ayant le moins d'ancienneté dans le secteur et n'étant pas affecté dans une échelle de progression prioritaire, devra le faire. L'employé sélectionné sera placé à la suite des employés déjà en place.

Remplacement temporaire lors d'une absence connue au moins une semaine à l'avance :

e) Le relève désignée est affectée en priorité dans l'échelle de progression où il a été sélectionné.

f) Pour combler son horaire de travail, la relève désignée est affectée dans le département-bassin, si son ancienneté le lui permet. S'il n'y a pas de travail dans son secteur, l'employé est affecté à la relève régulière.

Remplacement temporaire lors d'une absence connue pendant la semaine en cours :

g) L'occupation devenue vacante à la base de l'échelle de progression est comblée, s'il s'agit d'un département-bassin, par l'employé disponible ayant le plus d'ancienneté de relève désignée, s'il s'agit de l'échelle de progression

prioritaire, par la relève désignée reconnue plus ancienne selon son rang dans cette échelle :

- i) [...]
- ii) [...]

Affectation permanente dans une échelle de progression :

h) Pour combler une occupation vacante de façon permanente à la base d'une échelle de progression, le poste est offert par ancienneté de relève désignée à tous les employés de relève du secteur.

[...]

19.02 a) Subordonné à l'application du paragraphe 3.04 de la convention collective, l'employé de la relève régulière est celui qui est rémunéré à taux de base et qui occupe une tâche occasionnelle ou accidentellement une tâche classifiée ou une tâche de relève désignée.

b) L'affectation d'un employé de la relève régulière est conditionnée par la capacité de l'employé à remplir les exigences de la tâche selon l'ordre quotidien de son ancienneté de papeterie.

[...]

Extraits de l'article 19 de la convention collective entre Abitibi-Consolidated Inc. et le syndicat national des travailleurs et travailleuse des pâtes et papiers d'Alma Inc. (1998-2005)

ARTICLE 19 – CONDITIONS RÉGISSANT LES EMPLOYÉS DE LA RELÈVE

19.01 Généralités

a) La relève désignée (**CB, RI, Relève usine**) est composée d'employés qui ont été sélectionnés et formés dans un département donné, suite à un affichage en vertu de l'article 18 de la convention collective, dans le but de permettre à chaque échelle de progression concernée de combler, selon les besoins, les postes devenus vacants par les congés, les vacances annuelles, etc.

b) Tout besoin de main-d'œuvre de relève désignée dans les secteurs sera comblé par affichage. L'employé sélectionné sera considéré comme ayant moins d'ancienneté que les relèves désignées déjà dans le secteur (art. 11.01 d) e) f)). Pour fins de promotion l'ancienneté de relève désignée est le facteur déterminant.

c) Toute nouvelle affectation de relève désignée dans une échelle de progression sera offerte par ancienneté de relève désignée parmi les employés de relève du secteur. Si personne dans le secteur ne veut combler le poste dans l'échelle,

l'employé ayant le moins d'ancienneté dans le secteur et n'étant pas affecté dans une échelle de progression prioritaire, devra le faire. L'employé sélectionné sera placé à la suite des employés déjà en place.

19.02 Définition des statuts

Catégories d'employés constituant la main-d'œuvre de production :

1. Classé standard :

Employé détenant une occupation régulière classée conformément à la convention collective.

2. Classé de base :

Employé occupant un poste régulier en surplus des standards d'opération identifié dans l'échelle de progression concernée (réf. Tableaux des secteurs – Annexe « A »).

L'employé classé de base est sur une cédule régulière et suit un cycle normal de travail. Il est appelé à remplacer toute absence dans son échelle de progression ou effectuer tout autre travail relié au bon fonctionnement de son secteur ou des autres secteurs selon les modalités suivantes :

a) Flexibilité au niveau des cédules de travail – planifié le vendredi 13h

Un employé classé de base en surplus sur sa faction dans son département peut être affecté sur cette même faction dans un autre département d'un autre secteur s'il est formé pour occuper le poste.

Un employé classé de base en surplus sur sa faction dans un département pourra être changé de faction afin d'effectuer le remplacement dans son département, dans un autre département de son secteur ou dans un autre secteur s'il est formé pour occuper le poste à l'exception des employés suivants dont le changement de faction peut être effectué sur une base volontaire. Ces employés, en référence à la liste du mouvement de main-d'œuvre du 1^{er} janvier 1996 auraient eu l'ancienneté pour obtenir un poste de classé standard.

1061 Jean Moffat PTM

1068 Sylvain Bouchard PTM

1069 Jacques Asselin PTM

1064 André Tremblay PTM

Ce changement de faction peut s'effectuer qu'avant l'affichage des cédules la semaine précédente (vendredi 13 heures).

Un employé ainsi déplacé sera rappelable dans son département d'origine durant la semaine en cours pour une absence connue⁹ sur la même sur la même faction en autant que ce déplacement n'ait pas

⁹ La notion « d'absence connue » se définit comme étant une absence qui se présente avant le début de la faction (1 heure avant).

pour effet de transférer le temps supplémentaire d'un département à l'autre.

La modification d'une cédule en respect des présentes modalités ne devra pas avoir pour effet :

d'enlever un dimanche à un employé classé de base;

de compromettre les congés cédulés de fin de semaine pour un employé classé de base.

Flexibilité au niveau de la semaine en cours – non planifié

i) **Flexibilité d'affectation inter secteur :**

Un employé classé de base sur sa faction dans son département peut être affecté sur cette même faction dans un autre département d'un autre secteur s'il est formé pour occuper le poste.

Un employé ainsi déplacé sera rappelable dans son département d'origine durant la semaine en cours pour une absence connue sur la même faction en autant que ce déplacement n'ait pas pour effet de transférer le temps supplémentaire d'un département à l'autre.

ii) **Flexibilité au niveau des cédules de travail (non planifié) :**

Un employé classé de base requis sur sa faction dans son département pourra être changé de faction durant la semaine courante sur une base volontaire afin d'effectuer le remplacement dans son département, dans un autre secteur s'il est formé pour occuper le poste, en autant que ce changement ne déplace pas le temps supplémentaire.

iii) **Maintien de l'expertise des classés de base :**

La Compagnie et le Syndicat pourront déterminer selon les besoins, les employés classés de base à former par département.

L'employé doit être formé afin d'être apte à prendre les promotions dans son échelle de progression. Il peut être formé et assigné à travailler aux échelons de base des autres départements de son secteur.

3. Relève intégrée de secteur

Employé occupant les postes de base dans les secteurs et étant assuré de compléter sa semaine de travail sans nécessairement avoir une cédule régulière de travail, mais pour compléter son cycle de travail.

L'employé peut être appelé à travailler sur des factions différentes parmi les échelons de base des différents secteurs.

Il peut travailler plus de huit (8) heures de travail par jour à taux non majoré pour totaliser une semaine moyenne de travail.

La Compagnie évitera dans la mesure du possible, de faire travailler une relève seize (16) heures consécutives dans la même journée et par mesure de sécurité, évitera les seize (16) heures consécutives pour les factions 12h-8h et 8h-16h.

Favorise le développement dans l'échelle de progression lors d'un mouvement de main-d'œuvre permanent dans l'échelle de progression.

Enfin, l'employé de relève intégrée peut être utilisé pour tout autre travail relié au bon fonctionnement de l'usine.

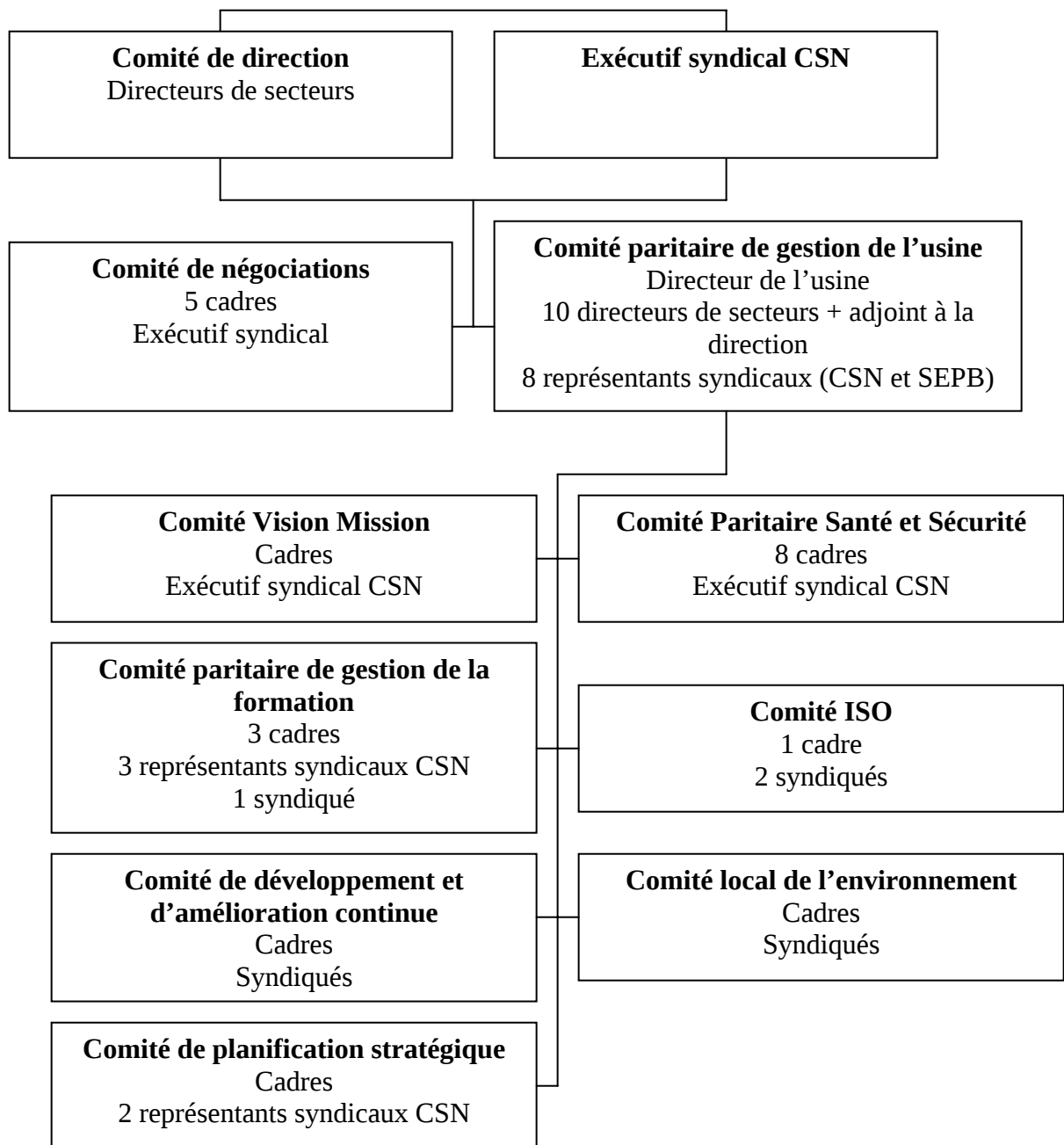
4. Relève usine

i) Définition de relève usine

Subordonné à l'application du paragraphe 3.04 de la convention collective, l'employé de la relève est celui qui est rémunéré au taux de base et qui occupe une tâche occasionnelle ou accidentellement une tâche classifiée ou une tâche de relève désignée.

ii) L'affectation d'un employé de la relève usine est conditionnée par la capacité de l'employé à remplir les exigences de la tâche selon l'ordre quotidien de son ancienneté de papeterie. [...]

ANNEXE 8 - Organigramme des comités conjoints en 1998



ANNEXE 9 - Organigramme des comités conjoints en 2005

