

La continuité des opérations dans l'industrie de la pulpe et du papier

Jacques St-Laurent

Volume 16, Number 2, April 1961

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1021803ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1021803ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

St-Laurent, J. (1961). La continuité des opérations dans l'industrie de la pulpe et du papier. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 16(2), 242–247.
<https://doi.org/10.7202/1021803ar>

avoir. L'élimination du chômage « structurel, chronique et permanent » ressort beaucoup plus de mesures propres à affecter l'offre de travail (la demande de situations) que de celles propres à affecter la demande de travail (l'offre de situations).⁸

(8) On ne peut passer sous silence l'excellente section du mémoire qui traite du chômage régional. On y fait une revue des mesures prises dans certains pays d'Europe pour y remédier. Nous suggérons à nos lecteurs d'y jeter un coup d'oeil.

LA CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS DANS L'INDUSTRIE DE LA PULPE ET DU PAPIER

JACQUES ST-LAURENT

1. A nouveau, les dirigeants de l'industrie québécoise de la pulpe et du papier posent aux dirigeants des travailleurs la question des opérations continues. « The industry makes no secret that it wants the right to work Sunday ». ¹

2. Tout l'été dernier des dirigeants de l'industrie ont rencontré les dirigeants des unions et des syndicats et les travailleurs eux-mêmes, afin de leur exposer les raisons de cette demande et gagner ces derniers à leur cause. À la suite de ces rencontres et des discussions qu'elles ont soulevées, on a précisé ses positions et pris des décisions. La *Fédération nationale des travailleurs de la pulpe et du papier* (CSN) a protesté contre tout travail d'opérations le dimanche et a manifesté son intention de s'adresser aux autorités gouvernementales, celles d'Ottawa et de Québec, ainsi qu'aux évêques pour empêcher les compagnies de mettre leur projet à exécution. ² D'autre part, *Canadian International Paper Co.* aurait déjà signé une entente avec l'union locale (CTC) qui représente ses travailleurs à l'effet de travailler le dimanche, si nécessaire, après le 1er mai 1961. ³ On dit aussi que *Eastern Canada Newsprint Group*, agent négociateur pour plusieurs usines de Québec et de l'Ontario, aurait obtenu, des représentants de leurs travailleurs, un accord de principe. ⁴

3. Ce n'est pas la première fois que le problème du travail du dimanche est posé aux travailleurs de l'industrie de la pulpe et du papier. Le 4 mars 1926, le gouvernement Taschereau créait par arrêté-en-conseil une commission d'enquête dont les commissaires « étaient chargés de s'enquérir de la nature et de l'étendue des travaux permis comme urgents et nécessaires dans les usines pour la fabrication de la

(1) *Markets Decides New Jobs*, The Financial Post, Sept. 17, 1960, p. 11.

(2) Bureau fédéral de la Fédération des Travailleurs de la pulpe et du papier, Inc., résolution du 23 juillet 1960.

(3) *Tough Bargaining Ahead*, The Financial Post, id., p. 12.

(4) *Idem*.

pulpe et du papier par la loi du Parlement du Canada concernant l'observance du dimanche ». Les commissaires⁵ concluaient entre autres choses que même « les travaux de réparations, d'entretien et de mise en ordre dans les fabriques, travaux actuellement faits le dimanche, ne sont pas des travaux de nécessité et d'urgence prévus par la « loi du dimanche ». »⁶

En 1947, à la suite d'une question soulevée par monsieur André Laurendeau, le premier ministre Duplessis se serait opposé catégoriquement au travail de production le dimanche. Les dirigeants de l'industrie soutenaient à cette époque que cela devenait nécessaire pour répondre à une pénurie de papier-journal.⁷

Le problème n'est donc pas nouveau. Il n'est d'ailleurs pas posé qu'aux travailleurs du Québec puisque, au Canada, seul le gouvernement provincial de la Colombie Britannique permet le travail du dimanche. De plus, aux Etats-Unis, les entreprises des états de l'est sont soumis aux mêmes restrictions que les entreprises québécoises et ontariennes.

4. Le problème de la continuité des opérations soulève des questions d'ordre différents. Aux chrétiens, — et non pas seulement aux catholiques québécois canadiens-français — il pose celle de l'observance du dimanche. Aux familles, il pose celle d'un changement dans des habitudes de vie qui font partie de leur culture: il viendrait chambarder des règles auxquelles elles étaient habituées. Aux entreprises et aux travailleurs, il soulève des questions d'ordre économique. C'est à ces dernières que nous voudrions nous arrêter maintenant. Il est raisonnable que toute décision au sujet de la continuité des opérations ne soit prise qu'après une considération attentive des conditions économiques qui motivent le geste des dirigeants de l'industrie et des conséquences de même nature que l'acceptation ou le refus de ce geste comportera pour les travailleurs.

5. Il ne semble pas que ce soit des exigences d'ordre technique qui expliquent la demande des dirigeants de l'industrie. La production de l'industrie ne requiert pas la continuité des opérations comme c'est le cas dans la production de l'aluminium, de la fonte et de certains produits chimiques.

6. D'ailleurs même dans ces derniers cas, les exigences d'ordre technique ne sont pas la raison fondamentale pour laquelle on permet le travail du dimanche. A mon avis, c'est à cause d'une des conséquences de la discontinuité des opérations qu'on le permet: c'est que la

(5) Le juge Aimé Marchand, Mgr Alexandre Vachon, le Révérend A. Gilles Wilken, pasteur protestant de Kénogami et M. François Faure, représentant ouvrier.

(6) *Rapport de la Commission d'enquête défavorable au travail dominical*, cité par « La Presse », 28 juillet 1960.

(7) « La Presse », 28 juillet 1960.

discontinuité de la production serait un obstacle à la possibilité d'une semaine normale de travail. Si l'arrêt et la reprise des opérations exigent plus d'une journée de travail, il devient nécessaire de permettre le travail du dimanche pour assurer aux travailleurs la possibilité — lorsque la demande est suffisante — de travailler six jours par semaine. S'objecter dans ces circonstances à la continuité des opérations serait enlever définitivement aux travailleurs la possibilité de travailler six jours par semaine. Nous croyons que c'est là la raison pour laquelle, dans certaines industries, les travailleurs et les autorités civiles et religieuses ont accepté le travail du dimanche. Ce n'est donc pas pour des raisons d'ordre technique, mais à cause d'une conséquence bien particulière — et qui ne se présente pas toujours — de la discontinuité des opérations que ce privilège fut accordé. En ce qui concerne l'industrie de la pulpe et du papier, il ne semble pas que l'arrêt des opérations le dimanche soit un obstacle à la semaine normale de travail tel qu'on l'entend couramment. C'est pour cela que les dirigeants de l'industrie n'invoquent pas des exigences d'ordre « technique » pour motiver leur demande. En fait, ce sont des raisons purement économiques qui ont redonné vie à la demande patronale pour l'organisation continue de la production.

7. L'argumentation patronale semble très simple. Elle est assise sur des exigences réelles qui nécessitent une réponse immédiate à leur question. La première est liée à la demande des produits de l'industrie. Sur la foi des études de marché, on affirme que, d'ici deux ans le volume de cette demande aura atteint le maximum des capacités actuelles de production. Le maximum des capacités actuelles est d'environ 7.5 millions de tonnes.⁸ Ce maximum représente la production que peut fournir l'équipement actuel durant les heures habituelles de travail. La commission Gordon a établi, en 1957, les perspectives de la demande mondiale de papier-journal canadien. Les voici:

TABLEAU I

Perspectives de la demande mondiale de papier-journal canadien

(en milliers de tonnes)

| | 1960 | 1965 | 1970 | 1975 |
|------------------------|-------|-------|-------|--------|
| 1. Demande canadienne | 485 | 575 | 690 | 820 |
| 2. Demande américaine | 5,250 | 5,710 | 6,380 | 6,930 |
| 3. Demande d'outre-mer | 1,350 | 2,025 | 2,610 | 3,165 |
| 4. Demande mondiale | 7,100 | 8,300 | 9,700 | 11,000 |

Source: *Les perspectives de l'industrie forestière au Canada*, une étude de la commission Gordon, 1957.

Sur cette base, la demande dépassera donc d'ici deux ans la capacité de production actuelle. Pour satisfaire toute demande supplémen-

(8) *Reference Tables*, Canadian Pulp and Paper Association, May 1960, Table 40.

taire, il faudra alors que la capacité de production soit augmentée. Or, — et c'est là une deuxième exigence de la réalité, — la construction et l'installation de nouvelles machines à papier nécessitent un délai d'environ deux ans. C'est donc dès maintenant que des décisions doivent être prises à cet égard.

8. La capacité de production peut être augmentée de trois façons: en augmentant la vitesse des machines, en augmentant le nombre ou en travaillant le dimanche.

Il ne semble pas que l'on songe maintenant à augmenter encore la vitesse des machines. On a utilisé cette façon de procéder pour augmenter au cours des dernières années la capacité de production canadienne. Il semble que l'on ait actuellement atteint la limite consistante avec les exigences des représentants du travail à cet égard et peut être aussi avec les possibilités actuelles de la technique.

Il reste le travail du dimanche et l'installation de nouvelles machines. Si l'on permettait le travail du dimanche dans les provinces canadiennes où la loi le défend i.e. dans toutes les provinces, sauf la Colombie Britannique, la capacité actuelle de production serait augmentée immédiatement d'environ 750,000 tonnes.⁹ Cette augmentation prendrait place sans dépenses capitales supplémentaires, i.e. sans qu'il soit nécessaire de procéder à la construction et à l'installation de nouvelles machines. Ce surplus de capacité, le temps venu, pourra être utilisé à satisfaire l'expansion de la demande jusqu'au moment où il sera nécessaire de faire de nouveaux investissements et ajouter de nouvelles machines.

Si l'on ne permet pas le travail du dimanche, il faudra procéder immédiatement à la construction et à l'installation de nouvelles machines à papier. Ces développements, cependant, affirment les dirigeants de l'industrie, ne se feront pas dans le Québec. Ils se feront là où la rentabilité des nouvelles machines sera la plus élevée. Elle sera la plus élevée là où la production sera continue. Cette dernière est plus économique, puisqu'elle permet de distribuer les coûts fixes sur un plus grand nombre d'unités de production. On dit aussi qu'elle est plus économique parce qu'elle permet une utilisation plus efficace des machines et des dépenses de réparation moindres.

Un dirigeant de l'industrie explique la situation de la façon suivante: « The world needs new newsprint capacity. It will be installed. The question is where? It can come to Canada, if the situation is right. But if economics argue against Canada there are many other places where perhaps these giant capital expenditures would bear richer fruit. There is one answer to the problem, starkly simple and at the same time

(9) *The Financial Post*, Sept. 17, 1960, p. 21.

surrounded by seemingly endless confusion. That is for mills in Eastern and Central Canada, to undertake seven-day-a-week production ».¹⁰

Les dirigeants de l'industrie posent donc le dilemme suivant: ou, on leur permet d'opérer le dimanche et l'industrie canadienne continue d'accroître sa production et le nombre d'emplois; ou on ne le leur permet pas, avec la conséquence qu'on arrête l'expansion de l'industrie et, avec elle, le nombre d'emplois qu'elle peut fournir.

Cette argumentation implique que, dans l'esprit des dirigeants de l'industrie, *c'est la continuité des opérations qui, dans la situation actuelle, est le facteur de localisation déterminant.*

Le dire (ou l'impliquer) est une chose; le démontrer en est une autre. Nous ne croyons pas qu'on l'ait démontré jusqu'ici. Ce n'est pas parce que le travail continu comporte certains avantages qu'il devient nécessairement le facteur de localisation déterminant. Il est possible que, malgré ce désavantage, l'industrie canadienne soit encore placée dans une situation de coûts plus avantageuse qu'ailleurs et que sa rentabilité demeure plus grande qu'ailleurs. La possibilité de travailler le dimanche ne ferait alors *qu'améliorer* cette situation sans en changer la nature.

Pour répondre de façon raisonnable à la demande des dirigeants de l'industrie, il faudrait être en mesure de vérifier la position relative de l'industrie canadienne eu égard à sa rentabilité et à ses coûts de production. La position avantageuse ou désavantageuse d'une industrie se traduit dans ses résultats d'opérations. L'analyse de ces derniers permettrait de connaître la rentabilité relative des industries canadiennes et étrangères. A date, nous n'avons encore vu aucune analyse de ce genre. Il est vrai cependant que l'on a souvent produit une liste des *avantages* que possèdent les producteurs étrangers (surtout américains) et des *désavantages* que subissent les producteurs canadiens. Cette façon de procéder cependant est partielle et ne permet pas de conclure quoi que ce soit.¹¹ Pour la compléter, il faudrait également mentionner les *désavantages des producteurs étrangers* et les *avantages des producteurs canadiens*. Il faudrait aussi accorder à chacun de ces avantages ou désavantages la pondération qui lui revient dans le coût total de production.

Une fois connue la rentabilité relative de l'industrie canadienne, il serait nécessaire ensuite de mesurer l'importance des coûts supplémentaires occasionnés par la discontinuité des opérations. C'est la comparaison de ces coûts à la situation actuelle qui permettra de vérifier si une réponse négative à la demande des dirigeants de l'industrie placera

(10) *The Financial Post*, Sept. 16, 1960, p. 21.

(11) *U. S. South the Big Threat?*, Le *Financial Post* du 16 septembre 1960 fournit quelques exemples de cette façon de procéder, en particulier, à la page 18.

cette dernière dans une position nettement désavantageuse ou tout simplement moins avantageuse.

Il n'est donc pas sûr que la discontinuité des opérations rende les investissements canadiens moins rentables *qu'ailleurs*. Bien d'autres facteurs entrent en ligne de compte dont il faudrait vérifier l'effet net avant de se prononcer.

Il est certain cependant que la continuité des opérations comporte des avantages. Elle donne — sans investissements supplémentaires — une capacité de production plus grande permettant ainsi d'ajuster plus facilement la production à la demande et d'éviter le stockage de papier.

* * *

De tout cela, il ressort qu'il est urgent d'avoir des données précises, objectives et complètes sur cette question puisque la localisation de nouvelles unités de production *peut* dépendre de l'acquiescement à la demande des dirigeants de l'industrie de la pulpe et du papier. On sait l'importance de l'industrie dans certaines régions. Elle permet l'emploi non seulement de ceux qui sont directement au service de l'industrie, mais de ceux qui procurent les services nécessaires à ceux qui sont directement affectés au travail de l'entreprise. Dix ouvriers de plus à l'entreprise permettent peut être l'emploi de 10, 15 ou 20 autres.

Le problème économique posé est donc d'une importance qui dépasse les cadres d'entreprises particulières et *peut* mettre en cause le développement même de l'économie de toute une région. Il est donc urgent de s'assurer d'abord des conséquences économiques globales d'un refus. Si ces conséquences sont coûteuses — et il n'est pas encore prouvé qu'elles le soient — il s'agit alors de décider si le respect du dimanche et des habitudes sociales vaut le prix qu'on y met. L'importance, c'est que les décisions soient prises en connaissance de cause: dans les circonstances actuelles elles ne pourraient l'être.

PUBLICATIONS EN RELATIONS INDUSTRIELLES

UNE NOUVELLE REVUE: MANAGEMENT INTERNATIONAL

Relations industrielles salue la publication d'une nouvelle revue quadrilingue (français, anglais, allemand et italien), MANAGEMENT INTERNATIONAL. Ce périodique, qui paraîtra six fois l'an, entend servir de champ mondial pour la discussion des sciences de gestion et d'administration des entreprises, donc pour l'étude comparative des sciences et des méthodes de gestion d'entreprise et de formation des dirigeants. Elle paraît sous l'égide de l'« International University Contact for Management Education », en collaboration avec le « Comité international de l'organisation scientifique », l'« Association européenne