

Restructuration industrielle et action syndicale locale  
Le cas de l'industrie du papier au Québec  
Industrial Restructuring and Local Union Action : The Case of  
Quebec's Paper Industry  
Restructuración industrial y acción sindical local : le caso de la  
industria del papel en Quebec

Reynald Bourque and Claude Rioux

Volume 56, Number 2, Spring 2001

Syndicats et restructuration des milieux de travail  
Local unions and workplace restructuring

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/000028ar>  
DOI: <https://doi.org/10.7202/000028ar>

[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 article

Bourque, R. & Rioux, C. (2001). Restructuration industrielle et action syndicale locale : le cas de l'industrie du papier au Québec. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 56(2), 336–364. <https://doi.org/10.7202/000028ar>

Article abstract

Over the last decade, many unions affiliated to the *Fédération des travailleurs du papier et de la forêt* (FTFP-CSN), which represents about 25% of unionized workers in this industry in Quebec, have become involved in the management of work organization and the modernization of their plants. In 1993, the FTFP put forward an action program that encouraged active union and worker participation in work reorganization so long as the autonomy of union action was guaranteed through the use of formal agreements establishing joint committees to implement organizational change. Work reorganization leads unions to focus their activity on the workplace level, which in turn modifies the relationship between local unions and the federation. This shift in the strategic level of union activity alters the traditional sources of union power by reducing the ability of unions to neutralize wage competition between establishments within the same industrial sector. Several researchers (Betcherman 1991; Heckscher 1988; Katz 1993; Lapointe and Bélanger 1996) argue that new forms of work organization that rely on the active involvement of workers in the management of their work, on improved technical skills, and on team work, represent a new source of power for unions, allowing them to participate in the implementation of organizational change in the interests of their members. Lapointe and Bélanger (1996) identify two factors that can help strengthen union power through participation in the management of work organization: the democratic character of the union; and the union's ability to define and defend an autonomous and independent point of view.

The involvement of local unions in the management of work leads to a demand for new services and a redefinition of the responsibilities of appointed union representatives from the industry federation and of elected local union officers. For the FTFP, the coordination of local collective bargaining is a strategically important activity in terms of setting the overall bargaining objectives and priorities for all of the unions in the paper industry. This coordination also makes it possible to reconcile local demands with common priorities, thereby providing a framework for local negotiations. However, over the last decade, the FTFP's ability to coordinate local negotiations has declined as a result of increasingly decentralized bargaining in response to union participation in work reorganization and job insecurity in a number of establishments.

The involvement of local unions in work reorganization has had a significant impact on the nature of the tasks and responsibilities assumed by the FTFP's union representatives, for this involvement has often gone hand in hand with new negotiating practices at the local level, practices that combine integrative and continuous bargaining (Deschênes et al. 1998). Under these new negotiating approaches, elected representatives from the local union play a larger role and federation representatives need to have a wider array of technical skills than in the past. In many ways, the work of a union representative now more closely resembles that of an organizational consultant providing advice to local unions. Local union officials seek the advice of the representative on a range of questions related to the organization of work and the management of the firm.

The increased involvement of the FTFP's affiliates in work organization and plant modernization over the last decade has sparked a renewal of union action at the local level. Officials and stewards have had to get involved in new areas linked to the management of organizational change, like process reengineering, the organization of production, quality assurance, and problem-solving techniques. In many of the paper mills organized by the FTFP, bargaining over work reorganization has given birth to partnerships that have substantially changed the approach to negotiating and the conduct of union-management relations. Collective bargaining has become more integrative and continuous so as to allow the gradual implementation of organizational changes. Local unions' internal structures and activities, as well as the role and responsibilities of their leaders, stewards and members have been redefined in order to support union and worker involvement in the organization of work.

An analysis of the experience with work reorganization and technological modernization involving two local unions affiliated to the FTFP—in the Clermont and Donnacona mills—highlights the interaction between the economic context and union action. First, it should be emphasized that the two unions involved successfully fought, each in its own way, to have their mill modernized. To support their actions, they turned to the CSN's Research Department for studies of technological and organizational change, and, with the support of the FTFP, they led campaigns to raise public awareness of the need to secure investments in their mills. Each of the two unions has a core of active stewards who meet regularly to discuss problems and decide what action to take. Since 1995, they have held regular discussion meetings with union stewards and other union members with the purpose of assessing the role of the union in the mill and the members' perceptions of local union activities. However, the two unions have adopted different approaches to the issue of the modernization of their mills. Since the early 1980s, the Clermont union has adopted a proactive approach, whereas the involvement of the Donnacona local in the management of the mill is the result of a management plan to reduce production costs, which led to a union-management partnership agreement in 1991 aimed at reviving the mill.

A number of scholars (Katz 1993; Voos 1994; Walton, Cutcher-Gershenfeld, McKersie 1994) link the decentralization of bargaining to a decline in union power. Fiorito, Gramm and Hendricks (1991) argue that it can also reflect a union preference for greater internal democracy, or for an "efficiency strategy" based upon the union's contribution to the improvement of organizational performance. The FTFP's experience corroborates these ideas in many respects because, parallel to the decline in the federation's influence over industry-wide coordination of local bargaining, it is possible to observe an intensification of its efforts to help local unions improve the organizational efficiency and competitiveness of their mills. As a result of these efforts, the officials and members of the local unions get more involved in the management of the firm, as demonstrated by the two case studies.

The changing relationship between the FTFP and its affiliated unions reflects a shift in power towards the local level rather than an overall weakening of bargaining power of the FTFP. As Fiorito, Gramm and Hendricks (1991) stress, union structures and strategies are dependent on the objectives that unions seek to attain. In this respect, they distinguish between two fundamental objectives. In the workplace, unions have to work to improve working conditions and job security, whereas at the societal level union action focuses on the quality of life of all workers. In periods of economic insecurity and industrial restructuring, these two objectives are difficult to achieve, and it is often through the search for practical solutions to them that other aspects of union action surface, like the democratization of the workplace. For local unions, bolstering the competitiveness of their plant can therefore be seen as a necessary condition to protecting working conditions and jobs, as the two case studies clearly show.

# *Restructuration industrielle et action syndicale locale*

## *Le cas de l'industrie du papier au Québec*

REYNALD BOURQUE  
CLAUDE RIOUX

*La restructuration de l'industrie du papier au Québec a eu un impact majeur sur l'action syndicale. Cet article présente les changements intervenus dans les pratiques syndicales de la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF-CSN) et de ses syndicats affiliés, notamment en ce qui a trait à la demande de nouveaux services découlant de l'implication syndicale dans la réorganisation du travail. Nous analysons également les effets de ces changements sur les relations entre la FTFP et ses syndicats locaux, ainsi que les problèmes et les défis inhérents au renouvellement des pratiques syndicales.*

Dans le contexte d'une concurrence internationale accrue, les industries manufacturières aux États-Unis et au Canada ont connu des restructurations majeures au cours des deux dernières décennies (Chaykowski et Verma 1992 ; Voos 1994). L'industrie québécoise des pâtes et papier, qui est la principale source d'emplois dans plusieurs régions du Québec, n'a pas échappé à ce mouvement. Pendant les années 1980, la concurrence s'est intensifiée sur le marché américain du papier journal qui absorbe plus de 70 % des livraisons des usines québécoises de papier. La hausse de la valeur du dollar canadien par rapport à la devise américaine entre 1985 à 1990, la mise en opération de nouvelles machines à papier de plus grande capacité ainsi que l'introduction de règles de travail plus flexibles dans les usines américaines (Birecree 1993 ; Eaton et Kriesky 1994) ont contribué à la détérioration de la position concurrentielle des usines québécoises sur

---

– BOURQUE, R., École de relations industrielles, Université de Montréal.

RIOUX, C., Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF-CSN), 1988–2000.

ce marché. Cette conjoncture économique s'est traduite par un recul important des effectifs de l'industrie québécoise des pâtes et papier qui sont passés de 31 000 en 1980 à environ 23 000 en 1993. Durant les années 1990, pas moins de sept machines à papier ont été mises au rancart dans les usines syndiquées à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF-CSN), qui représente 25 % des syndiqués de cette industrie au Québec.

La dernière décennie a également été une période intense de fusions et d'acquisitions d'entreprises qui ont accru la concentration de l'industrie du papier au Québec. Entre 1995 et 2000, douze grandes entreprises papetières canadiennes et étrangères ont été impliquées dans des fusions au Canada, la plus importante étant celle qui a mené à la création de Abitibi-Consolidated qui est devenue avec l'acquisition en l'an 2000 de Donohue la principale entreprise de fabrication de papier journal au plan mondial. Ces regroupements ont pour effet d'intensifier la concurrence inter-établissement pour la réduction des coûts de production, les usines québécoises de pâtes et papier étant désormais intégrées à des entreprises papetières d'envergure continentale. Dans ce contexte d'intensification des pressions concurrentielles, les négociations locales prennent une importance cruciale, car la survie de chacune des usines au sein des grandes sociétés papetières dépend dans une large mesure des nouveaux investissements et de la mise en place d'une organisation du travail permettant d'améliorer leur compétitivité.

Les restructurations industrielles constituent un défi de taille pour l'action syndicale. Quelles sont les positions des organisations syndicales face aux changements organisationnels proposés par les employeurs ? Quel est l'impact des expériences de participation syndicale à la gestion des changements organisationnels sur les structures et les pratiques syndicales ? Enfin, quels sont les effets du renouvellement de l'action syndicale locale sur les responsabilités des conseillers syndicaux et des officiers des syndicats locaux ?

Cet article présente quelques éléments de réponse à ces questions à partir d'une analyse des actions menées par la FTFPF et certains de ses syndicats locaux qui se sont impliqués dans la gestion de l'organisation du travail et la modernisation de leur usine au cours des deux dernières décennies. Notre étude a porté sur le renouvellement des pratiques syndicales au sein de la FTFPF et son impact sur les relations entre la fédération et les syndicats locaux du secteur du papier. La première partie présente un état de la recherche sur les différentes approches syndicales face à la réorganisation du travail et sur la dynamique de l'action syndicale locale en ce domaine, ainsi que la méthodologie utilisée pour cette étude. La seconde partie analyse les relations entre la FTFPF et ses syndicats affiliés dans le

contexte d'une décentralisation accrue des négociations collectives et de l'action syndicale au cours de la période étudiée, notamment en ce qui a trait à la demande de nouveaux services par les syndicats locaux. La troisième partie présente les approches mises en œuvre par deux syndicats locaux de la FTPF pour la modernisation technologique et sociale de leur usine. La dernière partie est consacrée à une discussion des principaux résultats de notre recherche.

### ***LES SYNDICATS FACE AUX RESTRUCTURATIONS D'ENTREPRISES ET LA RÉORGANISATION DU TRAVAIL***

---

Plusieurs auteurs ont noté une évolution marquante des positions des syndicats nord-américains sur les nouvelles formes d'organisation du travail au cours des deux dernières décennies (Katz 1988 ; Kumar 1995 ; Lapointe et Bélanger 1996). Les syndicats se sont d'abord opposés à la volonté des employeurs d'introduire certains changements organisationnels dans les milieux de travail syndiqués, mais la crise économique du début des années 1980 les a contraints à accepter des concessions salariales et des modifications aux conventions collectives visant à réduire les coûts de production (Bourque 1996 ; Katz et Keefe 1992 ; Voos 1994). L'acceptation par les syndicats d'un assouplissement des règles d'utilisation de la main-d'œuvre a ouvert la voie à une réorganisation du travail dans les établissements syndiqués, et des études menées au cours de la dernière décennie attestent que les taux de pénétration des nouvelles formes d'organisation du travail tendent à se rapprocher des milieux de travail syndiqués et non syndiqués aux États-Unis et au Canada (Eaton et Voos 1992 ; Osterman 1994 ; Wagar 1997).

La plupart des grandes organisations syndicales aux États-Unis et au Canada ont endossé au tournant de la dernière décennie une position pragmatique sur cette question, le constat de l'irréversibilité des changements organisationnels dans un contexte de restructuration économique à l'échelle mondiale justifiant la nécessité de s'impliquer dans la réorganisation du travail afin d'assurer la défense des intérêts de leurs membres (Kumar 1995 ; Lapointe et Bélanger 1996). Au Québec, les centrales syndicales ont suivi une trajectoire comparable, puisque leur opposition aux cercles de qualité et aux autres mesures patronales inspirées du modèle japonais de production allégée dans les années 1980 a fait place au début des années 1990 à des positions favorisant l'implication des syndicats et des salariés dans la réorganisation du travail (Lapointe et Paquet 1994). À la suite du congrès confédéral de la CSN de 1992 qui a adopté des propositions en ce sens, la FTPF a mis de l'avant un programme d'action favorisant la participation active des syndicats et des salariés à la réorganisation

du travail. Les orientations de la FTPF à cet égard vont dans le sens de l'implication syndicale dans l'organisation du travail lorsque l'indépendance et l'autonomie d'action des syndicats sont assurées par des ententes formelles prévoyant notamment par la mise en place de comités conjoints dotés de pouvoirs décisionnels (FTPF 1993).

Lapointe et Bélanger (1996) distinguent trois positions syndicales sur la modernisation sociale des entreprises : une position défensive opposée à la modernisation, une position subordonnée à la logique patronale de compétitivité, et une position offensive fondée sur une stratégie d'autonomie et de solidarité. Constatant que la position défensive s'est estompée parallèlement à la diffusion rapide des innovations organisationnelles dans les milieux de travail syndiqués, les auteurs critiquent la position subordonnée à la logique de compétitivité caractérisant les syndicats qui acceptent les projets patronaux de réorganisation du travail tout en cherchant à en atténuer les effets négatifs sur les conditions de travail et l'emploi. Avec la mondialisation des échanges et l'ouverture des marchés, de nouveaux pays producteurs entrent en concurrence avec les pays industrialisés dont les salaires et les coûts de production sont plus élevés. Les syndicats sont conviés par les employeurs à rendre le travail plus flexible et à réduire les coûts de production. L'acceptation de ces exigences patronales constitue selon les auteurs une stratégie dépendante qui affaiblit les syndicats, car dans le contexte de la mondialisation la logique de compétitivité est renforcée au détriment de la logique de protection et de répartition des revenus. Ils considèrent que les syndicats doivent privilégier une approche offensive en proposant aux employeurs leur propre projet de modernisation de l'entreprise fondé sur les principes syndicaux de solidarité et de démocratie (Lapointe et Bélanger 1996). Les menaces que l'intensification de la concurrence font peser sur les emplois amènent les syndicats à s'impliquer dans la gestion de l'entreprise afin de rendre l'organisation du travail plus efficace, tout en œuvrant à sa démocratisation. L'implication syndicale dans la réorganisation du travail peut également répondre aux aspirations des salariés à un travail moins routinier et plus motivant, et à une plus grande autonomie dans leur travail.

La réorganisation du travail focalise l'action syndicale au niveau de l'établissement, ce qui modifie les relations entre les syndicats locaux et les structures syndicales externes (Lévesque et Murray 1998). Ce déplacement du niveau stratégique de l'action syndicale altère les sources traditionnelles du pouvoir syndical en réduisant la capacité des syndicats à neutraliser la concurrence salariale entre les établissements d'un même secteur industriel (Eaton et Kriesky 1998 ; Katz 1993 ; Lapointe et Bélanger 1996). Les salaires et les conditions de travail sont désormais considérés comme des sources d'avantages concurrentiels à l'échelle mondiale, et

les employeurs cherchent à contrôler dans chaque établissement les différents paramètres qui affectent les coûts de production. Ces analyses confortent la thèse de certains auteurs (Bourque 1996 ; Katz 1993 ; Voos 1994 ; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 1994) qui expliquent la décentralisation des structures de négociation collective en Amérique du Nord par la volonté patronale d'échapper aux contraintes de la régulation sectorielle des salaires et des conditions de travail. Katz (1993) considère que la réorganisation du travail est la principale cause de la décentralisation des structures de négociation, les intérêts syndicaux et patronaux s'intégrant dans des « stratégies d'efficacité » (Fiorito, Gramm et Hendricks 1991) afin d'améliorer la performance organisationnelle. Selon Eaton et Kriesky (1998) qui ont étudié l'industrie américaine du papier, la décentralisation des négociations dans ce secteur résulterait plutôt de la volonté patronale d'imposer sa vision de la réorganisation du travail en divisant les forces syndicales.

Parallèlement à la décentralisation des structures de négociation en Amérique du Nord au cours des années 1970 et 1980, les enjeux liés à la sécurité d'emploi et à la réorganisation du travail ont pris une importance croissante dans le secteur privé (Bourque 1996 ; Katz 1993). Plusieurs auteurs (Betcherman 1991 ; Heckscher 1988 ; Katz 1993 ; Lapointe et Bélanger 1996) soutiennent que les nouvelles formes d'organisation du travail faisant appel à une implication active des salariés dans la gestion de leur travail, à une amélioration des compétences techniques et au travail en équipe, constituent une nouvelle source de pouvoir pour les syndicats qui peuvent participer à la mise en œuvre des changements organisationnels dans l'intérêt de leurs membres. Des recherches confirment par ailleurs que, dans les milieux syndiqués, les programmes de réorganisation du travail implantés dans le cadre d'un partenariat patronal-syndical enregistrent une pérennité et des résultats économiques supérieurs à ceux qui sont imposés unilatéralement par l'employeur (Cohen-Rosenthal et Burton 1993 ; Verma et Cutcher-Gershenfeld 1993 ; Eaton et Voos 1992). Lapointe et Bélanger (1996) identifient deux facteurs qui contribuent au renforcement du pouvoir syndical dans les expériences de participation à la gestion de l'organisation du travail : le caractère démocratique du syndicat, et sa capacité à définir et défendre un point de vue autonome et indépendant.

Une étude empirique menée par Lévesque et Murray (1998) montre que la mondialisation des marchés ne mène pas nécessairement à l'affaiblissement du pouvoir syndical au niveau de l'établissement, car la dynamique des relations patronales-syndicales est tributaire des contextes locaux, des orientations stratégiques et des ressources des acteurs qui interviennent à ce niveau. L'étude a porté sur 210 syndicats du secteur

privé affiliés à la CSN, incluant le papier, dont près de 50 % étaient implantés dans des établissements exportant plus de 35 % de leur production. Les auteurs distinguent trois profils de régulation paritaire (forte, moyenne, faible) selon l'étendue de l'implication syndicale dans la gestion des changements organisationnels. Le profil de forte régulation paritaire se caractérise d'abord par une approche coopérative de la direction vis-à-vis le syndicat privilégiant l'implantation du travail en équipe dans le cadre d'une entente patronale-syndicale. Il est également associé à une forte capacité syndicale de mobilisation des ressources s'appuyant sur une structure interne de délégués, des membres disposés à recourir à des moyens de pression pour appuyer leurs revendications, et une implication active des dirigeants locaux dans les structures syndicales externes, tant au niveau de la participation aux instances (congrès de la fédération et de la centrale) que de la demande de services spécialisés. La capacité du syndicat local à mobiliser ses ressources internes et externes et à formuler un projet autonome de réorganisation du travail renforce la régulation paritaire. L'étude fait aussi ressortir que les syndicats locaux dans les établissements exposés à la concurrence internationale doivent mobiliser davantage de ressources internes et externes pour instituer une forte régulation paritaire.

Deux études monographiques (Frost 2000 ; Greene, Black et Ackers 2000) permettent de mieux saisir la dynamique de l'action syndicale locale face aux changements organisationnels. Frost (2000) a étudié quatre expériences de réorganisation du travail dans des aciéries américaines et canadiennes dont les salariés sont représentés par la même organisation syndicale (USWA, Métallurgistes unis d'Amérique). Dans deux cas, les syndicats locaux se sont impliqués dans la réorganisation du travail, alors que dans les deux autres usines les changements organisationnels ont été introduits unilatéralement par l'employeur. L'étude révèle que les résultats économiques et l'identification au syndicat s'avèrent plus substantiels dans les deux usines où les représentants syndicaux ont été impliqués dans la réorganisation du travail. De plus, les syndicats de ces usines présentent quatre caractéristiques qui les distinguent des deux autres syndicats. La première concerne l'accès aux informations provenant de la direction et des salariés, qui est assuré notamment par la participation de représentants syndicaux aux comités paritaires mis en place à différents niveaux afin de définir et de mettre en œuvre les mesures visant à améliorer les méthodes de travail. Ces deux syndicats ont davantage consulté leurs membres sur les changements projetés et fait appel aux conseillers techniques du syndicat national ou à des consultants externes pour la planification et l'implantation des changements organisationnels. Ils ont également fait preuve d'une plus grande capacité à mobiliser et former leurs membres, à travers une structure active de délégués syndicaux qui ont contribué à définir un projet

syndical autonome de réorganisation du travail. Enfin, ces deux syndicats ont combiné des approches coopératives et conflictuelles pour amener les employeurs à prendre en compte leurs revendications, tandis que les deux autres syndicats se sont cantonnés à une position défensive face à la réorganisation du travail, renonçant ainsi à influencer le processus de changements organisationnels.

La seconde recherche (Greene, Black et Ackers 2000) a comparé les stratégies syndicales et l'appui manifesté aux dirigeants syndicaux dans deux établissements métallurgiques d'un même groupe industriel en Grande-Bretagne, qui ont subi des pertes d'emploi substantielles suite à une restructuration de l'entreprise. L'étude met en évidence l'interaction entre les positions et les pratiques syndicales face à la restructuration, les structures internes de représentation et de décision, le style de leadership et l'appui des membres aux directions syndicales locales. Dans un cas, la direction du syndicat local ne s'est pas opposée au plan de restructuration proposé par l'employeur et a négocié des ententes facilitant sa mise en œuvre, tandis que dans l'autre usine la direction syndicale a critiqué le plan patronal de restructuration tout en cherchant à obtenir des mesures visant à en atténuer les effets sur l'emploi et les conditions de travail. Les chercheurs ont noté que la structure de délégués syndicaux, les communications internes et l'identification des membres au syndicat étaient moins développées dans la première usine, alors que la participation des délégués aux décisions était plus poussée dans l'autre usine où le syndicat a combiné la coopération avec l'employeur et la mobilisation des membres sur les enjeux liés à la protection des emplois et des conditions de travail. Les auteurs concluent que l'autonomie syndicale et les objets de la coopération avec l'employeur doivent être clairement définis afin de maintenir la cohésion de l'action syndicale et la confiance des membres envers la direction du syndicat.

À la lumière de ces différentes études, nous analysons dans la suite de l'article les actions syndicales mises en œuvre par la FTPF et ses syndicats affiliés impliqués dans la réorganisation du travail et la modernisation de leur usine. Notre recherche a porté sur différents aspects du renouvellement de l'action syndicale au sein de la FTPF au cours des deux dernières décennies. L'implication des syndicats locaux dans la gestion de l'organisation du travail suscite une demande de nouveaux services et une redéfinition des responsabilités respectives des conseillers syndicaux de la fédération professionnelle et des officiers (représentants élus) des syndicats locaux. Cet élargissement du rôle du syndicat local a des effets sur les relations qu'il entretient avec les structures syndicales externes, tant la fédération professionnelle (FTPF) que la centrale syndicale (CSN). Les informations utilisées pour cette étude proviennent d'entrevues menées en

1995 et 1997 avec trois conseillers et trois officiers syndicaux de la FTFP, et auprès de trente-huit officiers provenant de quatre syndicats locaux affiliés à la FTFP, dans le cadre d'une recherche sur les expériences de coopération patronale-syndicale à la CSN (Bourque 1999). Nous avons également eu accès à la documentation et aux procès-verbaux des congrès et conseils fédéraux de la FTFP pour la période 1990 à 1999. Enfin, l'implication personnelle du second auteur à titre de coordonnateur des services à la FTFP a fourni des informations privilégiées sur les enjeux et les résultats des négociations collectives des syndicats de la FTFP au cours de la période étudiée.

### ***LA FTFP : COORDINATION DES NÉGOCIATIONS ET SOUTIEN AUX SYNDICATS LOCAUX***

Durant la dernière décennie, les relations entre la FTFP et ses syndicats affiliés se sont modifiées dans le secteur du papier qui regroupe treize syndicats locaux représentant plus de 6 000 travailleurs au sein de la fédération. Une majorité de ces syndicats ont négocié au cours de cette période des ententes favorisant la flexibilité fonctionnelle dans la production et dans les métiers, et plusieurs syndicats ont conclu des ententes de participation syndicale à la réorganisation du travail (Bourque et Rioux 1997). Dans les autres secteurs de la fédération, notamment les opérations forestières, le bois d'œuvre et le carton, les changements dans les relations avec les syndicats locaux ont été moins substantiels, en raison de la diversité des établissements représentés tant en termes de taille que de produits fabriqués.

La modification des pratiques syndicales dans le secteur du papier à la FTFP résulte pour l'essentiel de deux facteurs : la décentralisation des négociations collectives au sein de la fédération, et les nouveaux besoins découlant de l'implication des syndicats locaux dans la gestion de l'organisation du travail. Dans l'industrie canadienne des pâtes et papier, le Syndicat canadien de la chimie, de l'énergie et du papier (SCEP), qui est la principale organisation syndicale de l'industrie à l'échelle nationale, négocie un accord-cadre pour chacune des régions Ouest et Est du pays. Dans la région Est (Maritimes, Québec et Ontario), le SCEP désigne à chaque ronde de négociation une entreprise-cible pour établir l'entente-cadre sur les salaires et les avantages sociaux qui sert ensuite de modèle pour les négociations avec les autres employeurs de l'industrie. Parallèlement, des négociations sont menées dans chacun des établissements couverts par l'entente-cadre à l'égard des autres conditions de travail et d'emploi. Habituellement, l'entente-cadre sur les salaires et les avantages sociaux négociée par le SCEP est reprise dans les conventions collectives des syndicats

affiliés à la FTPF qui mènent leurs négociations indépendamment de celles du SCEP et de ses unités locales (Bourque et Rioux 1997).

Le mouvement de décentralisation des négociations au cours de la dernière décennie a été plus important au sein de la FTPF que du SCEP, en raison des systèmes différents d'affiliation dans les deux organisations. Selon ses statuts et règlements, le SCEP est détenteur des certificats d'accréditation et des droits de représentation et de négociation des unités syndicales locales, alors que le système d'affiliation de la CSN repose sur l'accréditation directe et l'affiliation volontaire des syndicats locaux à la fédération professionnelle et à la centrale syndicale (Bourque et Rioux 1997). Ce système d'affiliation volontaire confère statutairement au syndicat local la responsabilité de représenter les salariés auprès de l'employeur et des différentes instances de régulation des relations individuelles et collectives du travail, incluant la négociation collective. Les dirigeants et les conseillers permanents de la FTPF jouent un rôle de conseil auprès des officiers des syndicats affiliés, principalement dans les domaines de la négociation collective, le règlement et l'arbitrage des griefs, la santé et la sécurité au travail, et l'organisation du travail. Les représentants élus par les membres du syndicat local sont les principaux intervenants dans les relations avec leur employeur, mais la négociation collective dans cette industrie caractérisée par une grande homogénéité aux plans des technologies et de la main-d'œuvre nécessite une coordination qui est normalement assumée par la fédération.

La coordination des négociations collectives locales constitue pour la FTPF une intervention stratégique en ce qui a trait à l'orientation des objectifs et des priorités de négociation pour l'ensemble des syndicats du secteur du papier. Elle permet également de concilier les demandes locales avec les priorités communes afin d'encadrer les négociations menées dans chacun des établissements. Dans la structure traditionnelle de coordination des négociations collectives dans le secteur du papier à la FTPF, les objectifs et les priorités proposés par la fédération sont soumis au contrôle et à l'approbation des syndicats locaux. La FTPF apporte une expertise économique et financière pour la préparation des demandes portant sur la rémunération et les autres enjeux prioritaires identifiés par les syndicats locaux. Elle assume la coordination des négociations locales par l'intermédiaire des conseillers permanents de la FTPF qui dispensent les services aux syndicats locaux, et facilite l'échange d'informations entre les syndicats. La capacité de la FTPF à coordonner les négociations locales s'est cependant amenuisée au cours de la dernière décennie, la participation syndicale à la réorganisation du travail et l'insécurité concernant les emplois dans certains établissements suscitant une décentralisation accrue des négociations collectives.

La préparation de la ronde de négociations collectives de 1990 de l'industrie du papier dans l'Est du Canada s'est effectuée selon le modèle traditionnel de coordination au sein de la FTPF, mais dès le départ les syndicats locaux ont été confrontés à la demande des employeurs d'assouplir les règles d'utilisation de la main-d'œuvre. Les négociations sur l'organisation du travail menées dans plusieurs usines à la demande des employeurs ont limité la capacité de la FTPF à coordonner les négociations locales. À l'appui de leurs demandes, les employeurs ont invoqué les innovations organisationnelles introduites dans les principales usines de papier aux États-Unis dans les années 1970 et 1980, notamment le travail en équipe, la polyvalence des salariés et le décloisonnement des métiers (Birecree 1993 ; Eaton et Kriesky 1994 ; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 1994). Le principe de la flexibilité fonctionnelle introduit en 1989 dans la convention collective du syndicat FTPF de l'usine Kénogami et dans l'entente-cadre négociée par le SCEP en 1990 a été repris dans toutes les conventions collectives conclues par les syndicats affiliés à la FTPF. Dans la foulée des ententes sur la flexibilité fonctionnelle, plusieurs syndicats de la FTPF ont négocié entre 1990 et 1993 des ententes locales de réorganisation du travail (Bourque et Rioux 1997).

Le rôle de la FTPF lors de la ronde de négociation de 1993 a été moins important qu'en 1990, car deux des principaux employeurs de l'industrie (Abitibi-Price et Domtar) ont fait pression sur les syndicats locaux et la fédération pour accélérer les négociations locales en raison de difficultés financières. De plus, les syndicats du SCEP et de la FTPF ont été confrontés à une nouvelle exigence des employeurs visant à allonger la durée des conventions collectives afin d'offrir à leurs clients des garanties d'approvisionnement similaires à celles des concurrents américains et à rassurer les milieux financiers. Une première entente d'une durée de six ans fut conclue en avril 1993 par le syndicat des travailleurs de l'usine Abitibi-Price à Alma, affilié à la FTPF. Cette entente locale intervenue avant que le SCEP n'ait conclu une entente-cadre sur les salaires avec cette entreprise a constitué un tournant décisif de cette ronde de négociation. La plupart des syndicats affiliés à la FTPF ont conclu par la suite des ententes d'une durée similaire, alors que l'entente-cadre négociée par le SCEP en juin 1993 était d'une durée de cinq ans. Cette ronde de négociation a mis fin à la synchronisation des négociations collectives de l'industrie du papier au Québec qui existait depuis plus de trente ans.

Lors de la ronde de négociation de 1998 dans l'industrie du papier dans l'Est du Canada, la société Abitibi-Consolidated fut désignée par le SCEP pour la négociation de l'entente-cadre. Dès le début des négociations, la direction de l'entreprise a exigé des négociations décentralisées au niveau des douze usines représentées par le SCEP, dont six sont établies

au Québec. Le SCEP a réagi en déclenchant une grève qui a duré cinq mois et les négociations ont repris après que l'employeur eut accepté une négociation regroupée pour l'ensemble des usines. Le SCEP a pu ainsi conclure une entente-cadre d'une durée de six ans assurant des augmentations salariales de 10,4 % ainsi que la reconnaissance patronale que la structure de négociation de groupe ne sera pas remise en cause à la prochaine ronde de négociation prévue en 2004. La FTPF a joué un rôle marginal lors de cette ronde de négociation, puisque les conventions collectives de la plupart de ses syndicats affiliés venaient à échéance un an plus tard. L'entente-cadre du SCEP sur les salaires a été reprise dans les conventions collectives des syndicats affiliés à la FTPF en 1999, sauf à l'usine de Windsor où les augmentations salariales négociées totalisent près de 16 %. De plus, la durée des conventions collectives des syndicats de la FTPF a été aménagée de manière à ce qu'elles arrivent toutes à échéance en 2005.

Jusqu'au début des années 1990, la coordination des négociations locales sur les salaires et les avantages sociaux constituait la tâche principale de la FTPF. Lors de la préparation des négociations, la FTPF procédait à l'analyse des informations économiques et financières au niveau du secteur des pâtes et papier, notamment l'évolution des prix des produits de base (pâte, papier journal, papiers d'impression spécialisés, carton), et les résultats financiers des principales entreprises du secteur. Les réunions de la direction avec les conseillers syndicaux et les officiers des syndicats locaux pour la préparation des demandes communes, la mise en place de comités de travail sur certains enjeux prioritaires, la planification et la coordination des négociations locales représentaient les moments forts de l'action syndicale au niveau de la fédération. Entre les rondes de négociation, la FTPF fournissait aux syndicats locaux les conseils et l'expertise technique requis pour l'application des conventions collectives par l'intermédiaire des conseillers syndicaux. La FTPF offrait également aux syndicats locaux des sessions de formation sur le règlement des griefs, la négociation collective, la santé et la sécurité du travail.

Depuis le début des années 1990, les formations dispensées par la FTPF aux syndicats locaux doivent également répondre à des demandes découlant de l'implication syndicale dans l'organisation du travail. Ces besoins débordent le champ traditionnel d'intervention de la FTPF, et les services spécialisés de la CSN ont été mis à contribution pour assurer cette formation. Les sessions de réflexion consacrées à l'analyse des expériences de participation syndicale à la réorganisation du travail ont mis en évidence que les changements organisationnels pouvaient se traduire dans certains cas par une intensification et une déqualification du travail, et la FTPF a proposé à ses syndicats une politique de formation fondée sur l'amélioration continue des compétences (FTPF 1996). Les rencontres semestrielles

du Conseil fédéral, le Congrès triennal de la FTPF, et le bulletin d'information de la FTPF publié deux fois par année depuis 1997 ont favorisé la diffusion de ces expériences et de ces politiques auprès des syndicats membres. Afin de répondre aux besoins des officiers syndicaux locaux, la FTPF a également introduit dans ses sessions de formation sur les griefs et la négociation collective l'apprentissage des méthodes de résolution de problème et de négociation basée sur les intérêts. De plus, la FTPF s'est dotée en 1997 d'une politique sur les programmes de rémunération variable et d'intéressement aux résultats qui privilégie une approche combinant la participation aux bénéfices et le partage des gains reliés à l'amélioration de la performance sous forme de boni collectif excluant toute prime reliée à la santé et la sécurité du travail. Cette politique visait à encadrer les négociations locales sur les différentes formes d'intéressement salarial qui avaient connu une diffusion rapide au cours des années précédentes dans des usines syndiquées à la FTPF. En 1998, de tels programmes existaient dans dix des treize syndicats et couvraient plus de 55 % des syndiqués de la FTPF dans le secteur du papier (FTPF 1998).

L'implication des syndicats locaux dans la réorganisation du travail a eu des effets importants sur la nature des responsabilités et des tâches assumées par les conseillers syndicaux de la FTPF, car elle s'est accompagnée dans plusieurs cas de nouvelles pratiques de la négociation collective au niveau local, combinant des approches intégratives et la négociation continue (Deschênes et al. 1998). Ces nouvelles approches de la négociation collective font une place plus grande aux représentants élus des syndicats locaux et exigent des conseillers syndicaux une compétence technique plus poussée que dans le passé (analyse financière, rédaction de lettres d'entente sur la réorganisation du travail, avis juridiques, etc.). Parallèlement à la baisse du nombre de griefs et des conflits du travail dans la plupart des syndicats du papier affiliés à la FTPF depuis le début des années 1990, les conseillers syndicaux ont été sollicités par certains syndicats pour résoudre des conflits internes découlant de la mise en œuvre de la réorganisation du travail : réticence de certains salariés face à la polyvalence, au décloisonnement des métiers et aux programmes d'amélioration continue de la qualité, difficulté de fonctionnement au sein des équipes de travail, déqualification de certains emplois et abolition de postes. La résolution de ces problèmes assigne au conseiller syndical un rôle de médiateur entre des membres insatisfaits et les officiers syndicaux impliqués dans la gestion des changements organisationnels, contribuant à travers son rôle de soutien à l'action syndicale locale au règlement des conflits internes dans les syndicats.

À bien des égards, le travail du conseiller syndical s'apparente désormais à celui d'un consultant organisationnel au service des syndicats locaux.

Il est sollicité par les officiers des syndicats locaux sur différentes questions reliées à l'organisation du travail et la gestion de l'entreprise. Il doit faire des recherches dans divers domaines et demander des avis aux services spécialisés de la CSN pour répondre à ces demandes, tout en étant exclu des décisions découlant de cette consultation. De plus, les conseillers syndicaux sont aussi appelés à jouer un rôle d'animateur de la vie syndicale locale dans un contexte de changements organisationnels rapides qui rend cruciales les communications entre les officiers et les membres du syndicat. Ainsi, certains conseillers syndicaux de la FTPF ont collaboré avec les services spécialisés de la CSN à la préparation de sessions de réflexion sur les expériences locales de participation syndicale à la réorganisation du travail et ont participé à l'animation de ces sessions en soumettant des analyses et des interrogations qui ont permis aux représentants des syndicats locaux d'identifier les problèmes soulevés par ces expériences. Dans plusieurs syndicats, les conseillers syndicaux ont contribué à la réalisation de bulletins d'information syndicale publiés sur une base régulière, afin d'améliorer les communications avec les membres. Ces nouvelles pratiques de communication sont d'une importance capitale, dans un contexte où les conventions collectives de longue durée rendent moins fréquents les temps forts de mobilisation syndicale en appui aux négociations.

### ***L'ACTION SYNDICALE LOCALE FACE À LA MODERNISATION ET LA RÉORGANISATION DES MILIEUX DE TRAVAIL***

L'implication accrue des syndicats de la FTPF dans l'organisation du travail et la modernisation des usines au cours de la dernière décennie a impulsé un renouvellement de l'action syndicale au niveau local. Les officiers et les délégués syndicaux ont dû investir de nouveaux champs d'action inhérents à la gestion des changements organisationnels, tels l'ingénierie de processus, l'organisation de la production, l'assurance-qualité, et les approches de résolution de problèmes. Dans plusieurs usines de papier syndiquées à la FTPF, les négociations sur la réorganisation du travail ont donné naissance à des partenariats qui ont modifié substantiellement les approches de la négociation collective et de la gestion des relations patronales-syndicales. La négociation est devenue plus intégrative et continue, afin de permettre une implantation graduelle des changements organisationnels. Les structures internes et les activités des syndicats locaux, ainsi que le rôle et les responsabilités de leurs dirigeants, des délégués et des membres ont été redéfinis afin de soutenir l'implication du syndicat et des salariés dans l'organisation du travail. De nouveaux problèmes se sont posés aux syndicats, notamment la portée de l'implication du syndicat dans des domaines nouveaux tels l'implantation des équipes de travail, la discipline et la rémunération variable. Ainsi, la gestion de la

discipline au sein des équipes de travail a fait l'objet d'une réflexion dans certains syndicats locaux de la FTPF qui sont arrivés à la conclusion que cette responsabilité devait être laissée à l'employeur afin que le syndicat puisse assumer pleinement son rôle de défense et de représentation des salariés (Bourque et Rioux 1997). Les expériences de partenariat patronal-syndical soulèvent également le problème de l'équilibre entre la coopération et la revendication dans les relations entre l'employeur et le syndicat. Le maintien de cet équilibre est primordial afin d'éviter de subordonner la défense des intérêts des membres à la coopération avec l'employeur.

L'analyse des expériences de réorganisation du travail et de modernisation technologique dans les usines syndiquées à la FTPF fait ressortir l'interaction entre le contexte économique de l'établissement et l'action syndicale. Plusieurs de ces expériences se sont inscrites dans une logique de survie où la pérennité des usines et le maintien des emplois ont prédominé, alimentant une compétition inter-établissements jusqu'alors inconnue au sein de la fédération. Les plans de réduction des coûts de production se sont accompagnés dans la plupart des cas d'une diminution des emplois pouvant atteindre près de 20 % des effectifs (Bourque 1999). Les approches des syndicats locaux face à la modernisation technique et sociale des milieux de travail ont cependant suivi des trajectoires variables comme l'illustrent deux expériences impliquant des syndicats locaux affiliés à la FTPF.

En 1980, les usines Domtar-Donnacona et Donohue-Clermont employaient respectivement 500 et 550 travailleurs syndiqués qui produisaient 450 et 650 tonnes de papier journal par jour. Les trois machines à papier de l'usine de Donnacona datant des années 1910 et 1920 étaient alimentées à plus de 50 % par une usine nouvelle de pâte thermo-mécanique (PTM) récemment mise en opération. Les quatre machines à papier de l'usine de Clermont, dont la plus récente construite en 1968 était d'une capacité nettement supérieure aux machines alors en opération au Québec, utilisaient environ 65 % de pâte mécanique et 35 % de pâte chimique, un procédé néfaste au plan environnemental. La construction d'une usine de PTM fut entreprise en 1983, et en 1985 toute la pâte transformée à l'usine était produite selon ce procédé. La modernisation technologique de l'usine de Clermont se poursuivit de 1986 à 1988 par la construction d'une nouvelle machine à papier d'une capacité de 650 tonnes par jour, et par la rénovation de la plus performante des anciennes machines à papier dont la capacité fut augmentée à 350 tonnes par jour, entraînant la mise au rancart des trois autres machines au tournant des années 1990. À l'usine de Donnacona, la construction d'une nouvelle machine à la fine pointe de la technologie d'une capacité de 450 tonnes par jour de papier surcalandré fut entreprise en 1998, et sa mise en opération à l'automne 2000 a entraîné

la fermeture des deux plus anciennes machines. Cette production s'ajoute aux 250 tonnes de papier spécial d'impression produites par l'autre machine qui a bénéficié d'une rénovation majeure dans les années 1987-1988 et de l'installation de nouvelles calandres en 2000. Ces nombreux changements technologiques qui ont permis la modernisation complète des deux usines ont cependant réduit les niveaux d'emplois à environ 350 salariés syndiqués dans chacune d'elles en 2001.

Dès 1979, le syndicat de l'usine de Clermont alertait ses membres sur la nécessité de nouveaux investissements, suite à la construction par Donohue d'une nouvelle usine à Amos dotée d'une technologie qui lui conférait un avantage substantiel à l'égard des coûts de production et de la qualité des produits par rapport à l'usine de Clermont. Une étude d'impact réalisée par le syndicat local avec la collaboration du service de recherche de la CSN a servi de document d'information auprès de la population et des responsables politiques de la région de Charlevoix (députés, maires et conseillers municipaux) afin d'obtenir leur appui en vue d'une aide publique à la construction d'une usine de pâte thermo-mécanique. En 1982, après plusieurs assemblées publiques organisées autour de ce document par le syndicat et la FTPE, la direction de Donohue confirmait la mise en chantiers de l'usine de PTM l'année suivante. En 1984, le syndicat négociait une entente locale de préretraite permettant de réduire les mises à pied consécutives à la mise en opération de l'usine de PTM, et prévoyant les conditions de travail applicables dans celle-ci.

Une autre campagne syndicale fut entreprise auprès des responsables politiques et la population de Charlevoix en 1985 autour de la construction d'une nouvelle machine à papier de grande capacité dans le cadre d'un plan de modernisation de l'industrie du papier du gouvernement du Québec. Sa mise en opération en 1987 entraîna la mise au rancart d'une ancienne machine sans causer de pertes d'emplois. En 1989, un mémoire du syndicat préparé avec le service de recherche de la CSN fit la promotion auprès de la population et des responsables politiques régionaux d'un projet de conversion des deux plus anciennes machines dans la production de papier de spécialité. Ce projet ne fut pas retenu par la direction qui confirma la fermeture de ces machines causant une centaine de pertes d'emploi, et des programmes de préretraite et de partage du travail furent alors négociés par le syndicat. En 1995, le syndicat a conclu une entente de stabilisation des effectifs fixant un plancher d'emplois pour chacune des classifications dans l'unité de production de l'usine, qui a été renouvelée jusqu'en 2005. De plus, l'entente a prévu des règles très détaillées concernant l'organisation du travail afin de favoriser l'efficacité dans la réalisation des travaux d'entretien. L'usine qui est passée sous le contrôle de la compagnie Abitibi-Consolidated en 2000 est considérée comme l'une des

plus productives au sein de cette de cette entreprise. La modernisation complète de cette usine de 1983 à 1990 n'a pas entraîné de changements substantiels dans l'organisation du travail qui est toujours basée sur des échelles d'avancement, et la protection des juridictions des différents groupes de métiers. Mise à part l'implication du syndicat dans l'implantation des normes ISO 9002 et ISO 14001 depuis 1995, le syndicat a conservé une approche traditionnelle dans la gestion des relations du travail et la négociation collective.

L'implication syndicale dans la réorganisation du travail depuis 1990 à l'usine de Donnacona résulte d'une adaptation réactive à un plan de réduction des coûts de production dans l'ensemble de la société Domtar. L'usine est devenue en 1994 la propriété de la société Produits Forestiers Alliance, née de la vente de la division de papier journal de la société Domtar au Québec. Aucun investissement majeur ne fut réalisé dans cette usine après la construction au début de 1980 d'une usine de PTM, ce qui a amené des coûts de production non concurrentiels par rapport à l'industrie. Ainsi, en 1990, l'usine de Donnacona produisait 450 tonnes de papier journal et de spécialité avec plus de 500 employés de production, tandis que l'usine de Clermont qui employait 380 travailleurs à la production enregistrait une production moyenne de 900 tonnes par jour de papier journal. Au début de 1991, la direction de Domtar a annoncé une importante réduction des effectifs à l'usine de Donnacona qui a suscité une forte mobilisation syndicale. Des négociations entre les représentants syndicaux et de la direction ont abouti en octobre 1991 à une entente permettant de réduire les coûts de production par des réductions de personnel réalisées par voie de préretraite et par des mises à pied de réservistes. L'entente prévoyait également des mesures à mettre en œuvre pour la réorganisation du travail et la modernisation de certains équipements productifs. En 1992, les parties ont entrepris une étude conjointe avec deux consultants externes qui a débouché sur la préparation de différents scénarios pour la relance de l'usine, dont l'un portait sur la construction d'une machine à papier surcalandré, une production à plus forte valeur ajoutée que le papier journal (SNTPPD-CSN 2000).

Après une première phase d'implantation de changements organisationnels de 1991 à 1993, le processus de réorganisation du travail a connu un ralentissement. Le syndicat constatait, dans un document produit en avril 1993 à la suite d'une session de réflexion avec les membres du conseil syndical, la stagnation du processus de réorganisation du travail, l'essoufflement de plusieurs intervenants patronaux et syndicaux, et la résistance de certains groupes de salariés aux changements proposés. À la demande du syndicat, les deux parties ont convenu de faire appel au service de médiation du ministère du Travail du Québec pour les aider à établir un bilan

de la réorganisation du travail et un plan d'intervention pour la poursuite du processus. La médiation spéciale a débouché sur une entente annexée à la convention collective de 1993–1996 qui précise les objectifs communs, les responsabilités conjointes et spécifiques des parties dans la démarche conjointe de réorganisation du travail. Depuis 1994, les parties ont élargi la coopération patronale-syndicale à de nouveaux domaines et des rencontres annuelles réunissant les représentants du syndicat et de la direction de l'usine ont permis aux parties d'identifier et de résoudre des problèmes touchant la réorganisation du travail. En 1995, les parties se sont engagées dans une démarche conjointe d'amélioration continue de la qualité qui a abouti à la certification de conformité de l'établissement aux normes ISO 9002 en 1996. Des entrevues menées en 1997 avec des officiers syndicaux indiquent cependant que les hésitations de la direction concernant l'investissement pour une nouvelle machine à papier suscitaient une démobilisation des salariés et du syndicat au regard de leur implication dans la gestion de l'organisation du travail (Bourque, Hamel et Julien 1998).

La décision de la direction en 1998 d'investir 275 millions de dollars pour la construction d'une nouvelle machine à papier surcalandré et l'optimisation de la production de l'usine de PTM a impulsé un second souffle au processus de réorganisation du travail. Cet investissement qui assure l'avenir de l'usine a été suivi d'une négociation portant sur l'organisation du travail et la formation requise par les nouvelles technologies dans les départements de l'entretien et des machines à papier. Une entente conclue en juin 1998 prévoit la mise en place de 36 équipes semi-autonomes dans l'ensemble des départements de la production et de l'entretien, la stabilisation du personnel aux machines à papier, un programme de formation et l'aménagement d'un horaire de travail de 36,8 heures par semaine dans les départements à opération continue. La formation a consisté en une mise à niveau des compétences d'une durée de quatre jours pour le personnel de production et d'une durée variant de cinq à vingt jours pour le personnel d'entretien (métiers). Une formation spécifique de plus de trois mois a été offerte aux quarante salariés affectés à la nouvelle machine à papier afin de permettre le démarrage des opérations en novembre 2000.

L'analyse de ces deux cas met en évidence certaines convergences dans les modalités de l'action syndicale au niveau local. Il faut d'abord souligner que ces deux syndicats ont lutté chacun à leur façon pour la modernisation de leur usine et ont atteint leur objectif. De même, les deux syndicats ont fait appel au service de recherche de la CSN pour contribuer à des études sur les changements technologiques et organisationnels, et ont mené avec l'appui de la FTPF des campagnes publiques de sensibilisation pour obtenir des investissements dans leurs usines. Ces deux syndicats disposent d'un noyau militant de délégués qui se rencontrent régulièrement pour

discuter des problèmes et décider des actions à entreprendre. Depuis 1995, ils ont tenu des sessions de réflexion bi-annuelles avec les délégués syndicaux et d'autres membres du syndicat, afin d'évaluer le rôle du syndicat dans l'usine et la perception qu'ont les membres de l'action syndicale au niveau local. Les deux syndicats ont cependant adopté une approche différente au sujet de la modernisation de leur usine. Ces différences tiennent selon nous à certains facteurs contextuels que nous analysons dans la prochaine partie.

### ANALYSE ET DISCUSSION

L'analyse de l'évolution de l'action syndicale à la FTPF au cours des deux dernières décennies soulève des problèmes qui interpellent l'ensemble des organisations syndicales au Québec dont les pratiques ont enregistré à des degrés variables les mêmes changements fondamentaux (Lapointe et Paquet 1994). Nous articulerons la discussion des résultats de notre étude autour de deux questions principales. La décentralisation des négociations collectives au sein de la FTPF s'est accompagnée d'un déplacement du centre de gravité de l'action syndicale vers le niveau local. Quelles sont les conséquences de ce changement dans les relations entre syndicat local et fédération sur le pouvoir syndical ? Les approches adoptées par les syndicats locaux pour assurer la modernisation de leurs usines sont-elles des stratégies syndicales subordonnées à la logique patronale ou des stratégies indépendantes et autonomes ?

La décentralisation des négociations collectives et de l'action syndicale n'est pas un phénomène qui est particulier à la FTPF, elle a été constatée dans d'autres secteurs industriels en Amérique du Nord (Chaykowski et Verma 1992 ; Katz 1993 ; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 1994 ; Voos 1994). Les études à ce sujet soulignent deux facteurs essentiels qui ont contribué à la décentralisation de la négociation collective : la volonté patronale d'échapper aux contraintes de la régulation sectorielle des salaires et des conditions de travail, et l'importance croissante des enjeux liés à l'organisation du travail pour améliorer la productivité. La volonté patronale de mettre fin à la centralisation des négociations s'est manifestée lors de la ronde de négociation de 1998 dans l'industrie du papier dans l'Est du Canada qui a été marquée par une grève de cinq mois déclenchée par le SCEP pour maintenir une structure de négociation regroupée. Le gain du syndicat sur cet enjeu central atteste le maintien d'un pouvoir de négociation et une solidarité syndicale dans le secteur du papier beaucoup plus affirmés au Canada qu'aux États-Unis (Eaton et Kriesky 1998). Néanmoins, les négociations locales dans les syndicats du SCEP autour de l'organisation du travail ou de la modernisation d'usines ont pris

une plus grande importance au cours de la dernière décennie, notamment aux usines Belgo (Shawinigan) et Wayagamack (Trois-Rivières) au Québec.

Plusieurs auteurs (Katz 1993 ; Voos 1994 ; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie 1994) associent la décentralisation des négociations à une baisse du pouvoir syndical. Fiorito, Gramm et Hendricks (1991) et Katz (1993) soulignent qu'elle peut aussi refléter une préférence syndicale pour une plus grande démocratie interne, ou pour une « stratégie d'efficacité » basée sur la contribution syndicale à l'amélioration de la performance organisationnelle. L'expérience de la FTPF corrobore à plusieurs égards ces analyses, car parallèlement à la baisse de son influence au niveau de la coordination des négociations locales au plan sectoriel, on constate une intensification de son action auprès des syndicats locaux. Dans la plupart des cas, ses interventions en appui à des syndicats locaux visaient à améliorer l'efficacité organisationnelle et la compétitivité de leur usine. Dans la foulée de ces expériences, on a constaté une implication accrue des officiers et des membres des syndicats locaux de la FTPF dans la gestion de l'entreprise, comme le montre les deux cas étudiés et celui de l'usine Abitibi-Consolidated à Alma (Bilodeau et Rioux 1993 ; Lachance et Lapointe 1999). L'allongement de la durée des conventions collectives a aussi favorisé le recours croissant aux lettres d'entente locales complémentaires à la convention collective, notamment sur des sujets reliés à l'organisation du travail, la formation et la rémunération incitative (Bourque et Rioux 1997), ce qui a renforcé le rôle des syndicats locaux dans les négociations collectives.

Les modifications intervenues dans les relations entre la FTPF et ses syndicats affiliés traduisent un déplacement du pouvoir vers le niveau local plutôt qu'un affaiblissement du pouvoir global de négociation de la FTPF. Contrairement au SCEP qui dispose d'un pouvoir statutaire vis-à-vis ses unités locales en matière de négociation des conventions collectives, l'autorité de la FTPF repose sur sa capacité d'influencer les orientations des syndicats locaux par la discussion et la persuasion.

La tendance au « localisme » de l'action syndicale est donc plus forte à la FTPF qu'au SCEP, en raison de l'autonomie plus marquée des syndicats locaux dans les règles d'affiliation caractérisant la CSN. Ainsi, les conventions collectives négociées par les syndicats affiliés à la FTPF au cours de la dernière décennie ont introduit davantage de diversité dans l'organisation du travail au niveau local que celles qui ont été conclues par le SCEP qui compte pourtant trois fois plus de membres que la FTPF dans l'industrie du papier au Québec. L'objectif principal du SCEP dans les négociations est d'uniformiser la rémunération globale dans l'industrie en maintenant une structure de négociation regroupée, et à cet égard les résultats des négociations au cours de la dernière décennie sont probants. La

logique de l'action à la FTPF est davantage centrée sur l'intervention syndicale au niveau local, ce qui lui permet d'adapter son action aux conditions spécifiques des établissements. Par exemple, les syndicats de la FTPF ont bénéficié au cours de la dernière décennie des mêmes augmentations salariales que les unités locales du SCEP mais ils ont également négocié des programmes d'intéressement aux résultats qui touchent la plupart des syndicats du papier affiliés à la FTPF, ainsi que quelques unités locales du SCEP dans les usines où de tels programmes existent pour les syndicats de la FTPF. Ces différences dans les approches syndicales de la négociation collective renvoient selon nous aux « préférences syndicales » (Eaton et Kriesky 1998 ; Fiorito, Gramm et Hendricks 1991) qui sont fondées à la FTPF sur l'affiliation volontaire et l'autonomie des syndicats locaux.

Pour répondre à la deuxième question, nous reprendrons l'analyse de l'action syndicale aux usines de Clermont et de Donnacona. Le syndicat de l'usine de Clermont a adopté dès le début des années 1980 une approche pro-active en matière de modernisation technologique, réclamant de l'employeur sa part des investissements pour éviter d'être déclassée par rapport aux autres usines de la compagnie. Les principales campagnes de mobilisation syndicale pour la modernisation de leur usine ont été menées dans la première moitié des années 1980, alors que leur entreprise était en plein essor. Dans leur volonté de maintenir la compétitivité de leur usine, les dirigeants du syndicat ont dû en accepter la conséquence, soit des réductions de personnel dont ils ont cherché à atténuer les effets, notamment par des mesures de préretraite, de partage du travail et de diversification de la production. Il faut cependant souligner que l'avenir de cette usine complètement modernisée dans les années 1980 n'a jamais été menacé.

Jusqu'en 1991, le syndicat des travailleurs de l'usine de Donnacona a maintenu une approche traditionnelle de l'action syndicale qui laissait à l'employeur la responsabilité exclusive des décisions économiques et financières. Cette approche a été remise en cause par le plan patronal de réduction des effectifs de 1991 qui a fait ressortir les problèmes de compétitivité mettant en cause la pérennité de l'usine. Le partenariat patronal-syndical mis en œuvre depuis 1991 à l'usine de Donnacona s'est concrétisé par une participation active du syndicat à la discussion du plan d'affaires, à l'implantation de nouvelles formes d'organisation du travail et du programme d'amélioration continue de la qualité, à la gestion des programmes de formation, et par un accès aux informations économiques et financières concernant tant l'entreprise que l'usine. Un programme de participation des salariés aux résultats a été instauré en 1996 sous la forme d'un boni forfaitaire annuel pour l'amélioration de la performance aux chapitres de la production, des coûts et de la qualité. Ce partenariat a eu

une influence positive sur la décision de la direction de l'entreprise d'investir dans la construction d'une nouvelle machine à papier en 1998 considérée par le syndicat comme essentielle à la pérennité de l'usine (voir la déclaration du président de Produits forestiers Alliance dans SNTPP-CSN 2000 : 43).

Dans les deux cas étudiés, les approches syndicales ont emprunté à la fois aux stratégies de dépendance et d'autonomie décrites par Lapointe et Bélanger (1986), ce qui illustre la difficulté de rendre compte des pratiques syndicales à partir de typologies qui tiennent davantage de la construction normative que de l'analyse empirique. Ainsi, le syndicat de l'usine de Clermont a mis de l'avant dès le début des années 1980 un projet « autonome » de modernisation de l'usine fondée sur l'amélioration de sa compétitivité face aux autres usines de l'entreprise Donohue. De même, l'approche adoptée par le syndicat de l'usine de Donnacona en 1991 peut apparaître comme une stratégie « subordonnée » puisque l'entente négociée cautionnait une importante diminution de personnel pour réduire les coûts de production, mais elle comportait également un projet syndical « autonome » de démocratisation du milieu de travail. Cette expérience confirme par ailleurs les analyses de Lévesque et Murray (1998), de Frost (2000) et de Green, Black et Ackers (2000) sur les conditions favorisant une implication active des syndicats et des salariés dans la réorganisation du travail. La première condition renvoie au caractère autonome de l'action menée par le syndicat après l'annonce du plan de réduction du personnel auquel il a réagi en mobilisant ses membres, la direction de la FTPF et de la CSN, les politiciens et les organismes socio-économiques locaux et régionaux et la population locale en les regroupant au sein d'un comité de survie (SNTPPD-CSN 2000). La seconde condition a trait au caractère démocratique du syndicat qui s'exprime dans ses structures internes de décision et de représentation. La participation syndicale à la réorganisation du travail à l'usine de Donnacona, tout comme à l'usine d'Alma (Lachance et Lapointe 1999), a favorisé l'implication des membres du syndicat dans la gestion quotidienne des usines et dans la prise de décision au sein des comités paritaires de réorganisation du travail. De plus, les assemblées et les publications syndicales afin de consulter ou d'informer les membres sur les projets de réorganisation du travail et de modernisation des usines ont eu des effets bénéfiques sur la démocratie syndicale.

Selon Strauss (1991 : 201–202), la démocratie dans les syndicats locaux repose sur l'existence d'un noyau de militants actifs qui jouent un rôle de surveillance auprès des dirigeants, qui peuvent s'opposer lors d'élections libres aux dirigeants irresponsables, et qui assurent la communication entre les membres et la direction du syndicat. Ces conditions se retrouvent dans les statuts et règlements de la FTPF et de ses syndicats affiliés, et elles

sont présentes dans les deux cas étudiés. Dans l'ensemble, la participation syndicale à la réorganisation du travail dans les syndicats de la FTPF a contribué à une implication accrue des membres dans leurs milieux de travail, mais dans certains cas ceux-ci ont réagi négativement à ce qu'ils ont perçu comme une cooptation du syndicat par l'employeur, comme ce fut le cas à l'usine de Kénogami (Lapointe et Malo 2000). Les élections syndicales qui se tiennent régulièrement dans les syndicats affiliés à la FTPF ont permis aux directions syndicales de mieux évaluer l'appui des membres à l'action de leurs dirigeants syndicaux, et dans quelques cas elles ont donné lieu au remplacement d'officiers syndicaux et à une réorientation de l'action syndicale (Lachance et Lapointe 1999). Toutefois, l'implication syndicale dans l'organisation du travail a généralement été approuvée par les membres en assemblée générale qui ont maintenu leur appui à leurs dirigeants.

Comme le soulignent Fiorito, Gramm et Hendricks (1991), les stratégies et les structures syndicales sont dépendantes des objectifs que veulent atteindre les syndicats. Ils distinguent à cet égard deux objectifs fondamentaux. Dans les milieux de travail, les syndicats doivent veiller à l'amélioration des conditions de travail et la protection des emplois, et au niveau sociétal, l'action syndicale vise à assurer la qualité de vie de tous les travailleurs. Dans les périodes d'insécurité économique et de restructuration industrielle, ces deux objectifs sont difficiles à atteindre et c'est souvent dans la recherche de solutions pratiques à ces problèmes qu'émergent d'autres dimensions de l'action syndicale comme la démocratisation des milieux de travail. Pour les syndicats locaux, l'amélioration de la compétitivité de leur usine peut donc apparaître comme une condition essentielle à la protection des conditions de travail et des emplois, comme le montrent bien les deux cas étudiés.

## ***CONCLUSION***

La prédominance de l'action syndicale au niveau des établissements qui s'est manifestée au cours de la dernière décennie constitue un défi pour la FTPF qui doit chercher à équilibrer les tendances centrifuges de l'action syndicale locale et de la solidarité entre les syndicats affiliés. Ces tensions étaient fortes durant les années 1990, alors que beaucoup d'usines avaient besoin de nouveaux investissements. La FTPF a eu à jouer un rôle de médiation entre les syndicats d'une même entreprise en concurrence pour leur modernisation, en cherchant à mettre de l'avant les éléments unificateurs comme l'implication syndicale dans la réorganisation des milieux de travail, les mesures assurant une meilleure protection des emplois, et les relations des syndicats avec la communauté. La principale tâche de

la FTPF au cours des prochaines années ne réside pas dans la recherche d'une structure centralisée de coordination des négociations locales, mais plutôt dans la mise en place de forums d'échanges réunissant les représentants des différents syndicats afin qu'ils harmonisent leurs actions dans le respect de l'autonomie locale.

Certaines questions soulevées par notre recherche pourraient faire l'objet d'études plus approfondies. La première concerne l'étude des pratiques ou des stratégies syndicales. Les actions syndicales face à la modernisation des entreprises sont un processus d'essais et d'erreurs qui tiennent davantage du « bricolage organisationnel » que de la démarche linéaire à laquelle renvoie le concept de stratégie (Sabel 1993). Sans nier l'intérêt de l'étude des stratégies syndicales, il nous semble que les deux grands objectifs syndicaux identifiés par Fiorito, Gramm et Hendricks (1991) constituent un cadre de référence pertinent pour expliquer l'articulation des approches conflictuelles et coopératives caractérisant l'action syndicale au niveau local.

Une deuxième question renvoie à la notion de pouvoir syndical que beaucoup d'auteurs associent à la capacité des syndicats de neutraliser l'effet de concurrence salariale. Cet aspect ne résume pas le pouvoir syndical qui repose également sur sa capacité à agir sur la gestion et l'organisation des milieux de travail (Lapointe et Bélanger 1996 ; Lévesque et Murray 1998). De même, le pouvoir de négociation ne tient pas uniquement à la capacité d'imposer ses exigences mais également à celle d'influencer les décisions de l'autre partie, et ces deux dimensions du pouvoir devraient être prises en compte dans l'analyse de l'action syndicale. Selon Fiorito, Gramm et Hendricks (1991), l'étude des structures syndicales peut être abordée du point de vue de l'optimisation conjointe des objectifs à atteindre au niveau du milieu de travail et les modalités de la négociation collective, mais elle doit aussi tenir compte des traditions et de valeurs qui orientent les préférences syndicales en ce domaine.

La dernière question importante qui ressort de notre étude est l'épineux problème de l'arbitrage entre l'efficacité organisationnelle et la démocratie syndicale que Strauss (1991) qualifie de « dilemme syndical ». Les syndicats locaux doivent mettre en place des structures centrales pour soutenir leur action au plan professionnel et social, mais cette centralisation ne peut se faire au détriment de la participation directe des officiers et des membres au niveau local. Des études empiriques sur les modalités de cet arbitrage contribueraient à une meilleure compréhension de la diversité des structures syndicales.

## ■ BIBLIOGRAPHIE

BETCHERMAN, Gordon. 1991. « The Effect of Unions on the Innovative Behaviour of Firms in Canada ». *Industrial Relations Journal*, vol. 22, n° 2, 142-151.

- BILODEAU, Guy et Claude RIOUX. 1993. « Pratiques récentes en relations de travail : de nouvelles expériences syndicales ». *Actes du Colloque Gérard Picard III, L'organisation du travail : un enjeu de société*. Québec : CSN.
- BIRECREE, Adrienne. 1993. « Corporate Development, Structural Change and Strategic Choice : Bargaining at International Paper Company in the 1980s ». *Industrial Relations*, vol. 32, n° 3, 343–366.
- BOURQUE, Reynald. 1996. « Les nouvelles tendances de la négociation collective en Amérique du Nord ». *L'état des relations professionnelles : traditions et perspectives de recherche*. Gregor Murray, Marie-Laure Morin et Isabel Da Costa, dir. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval/Octares, 329–350.
- BOURQUE, Reynald. 1999. « Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail : études de cas dans la métallurgie et le papier au Québec ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 54, n° 1, 136–167.
- BOURQUE, Reynald et Claude RIOUX. 1997. « Industrial Restructuring and Union Response : The Experience of the Fédération des travailleurs du papier et de la forêt in Quebec ». *Labor Studies Journal*, vol. 22, n° 2, 3–20.
- BOURQUE, Reynald, Lynn HAMEL et Carole JULIEN. 1998. « La réorganisation du travail à l'établissement Produits forestiers Alliance de Donnacona (Québec) de 1990 à 1997 ». *La Gazette du travail*, DRHC, printemps, 72–82.
- CHAYKOWSKY, Richard et Anil VERMA. 1992. *Industrial Relations in Canadian Industry*. Toronto : Holt, Rinehart and Winston of Canada.
- COHEN-ROSENTHAL, Edward et Cynthia BURTON. 1993. *Mutual Gains. A Guide to Union-Management Cooperation*. Ithaca : ILR Press.
- CUTCHER-GERSHENFELD, Joel, Thomas KOCHAN et Anil VERMA. 1991. « Recent Developments in U.S. Employee Involvement Initiatives : Erosion or Diffusion ». *Advances in Industrial and Labor Relations*. Donna Sockell, David Lewin et David Lipsky, dir. Greenwich, Conn. : JAI Press, vol. 5, 1–32.
- DESCHÊNES, Pierre, Jean-Guy BERGERON, Reynald BOURQUE et André BRIAND, dir. 1998. *Négociation en relations du travail : nouvelles approches*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- EATON, Adrienne et Paula VOOS. 1992. « Unions and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation ». *Unions and Economic Competitiveness*. Laurence Mishel et Paula Voos, dir. Armonk : M. E. Sharpe, 173–216.
- EATON, Adrienne et Jill KRIESKY. 1994. « Collective Bargaining in the Paper Industry : Developments since 1979 ». *Contemporary Collective Bargaining in the Private Sector*. Paula Voos, dir. Madison : IRRA, 25–62.
- EATON, Adrienne et Jill KRIESKY. 1998. « Decentralization of Bargaining Structure : Four Cases from the U.S. Paper Industry ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 53, n° 3, 486–516.
- FIORITO, Jack, Cynthia GRAMM et Wallace HENDRICKS. 1991. « Union Structural Choice ». *The State of the Union*. Georges Strauss, Daniel Gallagher et Jack Fiorito, dir. Madison : IRRA, 103–137.

- FROST, Ann. 2000. « Explaining Variations in Workplace Restructuring : The Role of Local Unions Capabilities ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 55, n° 4, 559–578.
- FTPF. 1993. *Procès-verbal du Conseil fédéral*. FTFP : Québec.
- FTPF. 1996. *Procès-verbal du Conseil fédéral*. FTFP : Québec.
- FTPF. 1998. *Politiques et programmes de rémunération variable en vigueur à la FTFP*. FTFP : Québec.
- GREENE, Anne-Marie, John BLACK et Peter ACKERS. 2000. « The Union Make Us Strong ? A Study of the Dynamics of Workplace Union Leadership at Two UK Manufacturing Plants ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, n° 1, 75–93.
- HECKSCHER, Charles. 1988. *The New Unionism : Employee Involvement in the Changing Corporation*. New York : Basic Books.
- KATZ, Harry. 1988. « Policy Debate Over Work Reorganization in North American Unions ». *New Technology and Industrial Relations*. Richard Hyman et Wolfgang Streek, dir. Oxford : Basil Blackwell, 220–232.
- KATZ, Harry. 1993. « The Decentralization of Collective Bargaining : A Literature Review and Comparative Analysis ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n° 1, 3–22.
- KATZ, Harry et Jeffrey KEEFE. 1992. « Collective Bargaining and Industrial Relations Outcomes : The Causes and Consequences of Diversity ». *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*. David Lewin, Olivia Mitchell et Peter Sherer, dir. Madison : IRRA, 43–75.
- KUMAR, Pradeep. 1995. *Unions and Workplace Change in Canada*. HRM Project Series, Industrial Relations Center, Queen's University at Kingston, Kingston : IRC Press.
- LACHANCE, Maryse et Paul-André LAPOINTE. 1999. « Partenariat, participation et tensions : le cas de la papeterie Abitibi-Price-Alma, Québec ». *La Gazette du travail*, DRHC, vol. 2, n° 4, 56–63.
- LAPOINTE, Paul-André et Renaud PAQUET. 1994. « Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 44, n° 2, 281–302.
- LAPOINTE, Paul-André et Paul BÉLANGER. 1996. « La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises ». *L'état des relations professionnelles : traditions et perspectives de recherche*. Gregor Murray, Marie-Laure Morin et Isabel Da Costa, dir. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval/Octares, 284–310.
- LAPOINTE, Paul-André et François Bernard MALO. 2000. « Partenariat extrêmement fragile dans une usine en sursis : le cas de la papeterie de Kénogami ». *La Gazette du travail*, vol. 3, n° 1, 69–74.
- LÉVESQUE, Christian et Gregor MURRAY. 1998. « La régulation paritaire à l'épreuve du changement ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 53, n° 1, 90–122.
- OSTERMAN, Paul. 1994. « How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It ? ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n° 2, 173–188.

- SABEL, Charles. 1993. « Une stratégie empirique pour un nouveau mouvement ouvrier : le rôle des syndicats dans la refonte de l'entreprise et de l'État providence ». *Actes du Colloque Gérard Picard IV*. Québec : CSN.
- STRAUSS, Georges. 1991. « Union Democracy ». *The State of the Union*. Georges Strauss, Daniel Gallagher et Jack Fiorito, dir. Madison : IRRRA, 201–236.
- SYNDICAT NATIONAL DES TRAVAILLEURS DES PÂTES ET PAPIER DE DONNACONA (SNTPPD-CSN). 2000. *Un syndicat, une histoire, une usine d'avenir*. Donnacona : SNTPPD-CSN, 54 p.
- VERMA, Anil et Joel CUTCHER-GERSHENFELD. 1993. « Joint Governance in the Workplace : Beyond Union-Management Cooperation and Worker Participation ». *Employee Representation : Alternatives and Future Directions*. Bruce Kauffman et Morris Kleiner, dir. Madison : IRRRA, 197–234.
- VOOS, Paula B. 1994. « An Economic Perspective on Contemporary Trends in Collective Bargaining ». *Contemporary Collective Bargaining in the Private Sector*. Paula Voos, dir. Madison : IRRRA, 1 23.
- WAGAR, Terry. 1997. « Factors Differentiating Union and Nonunion Organizations ». *Labor Studies Journal*, vol. 22, n° 1, 20–36.
- WALTON, Richard, Joel CUTCHER-GERSHENFELD et Robert MCKERSIE. 1994. *Strategic Negotiations : A Theory of Change in Labor-Management Relations*. Boston : Harvard Business School.

---

## SUMMARY

### **Industrial Restructuring and Local Union Action : The Case of Quebec's Paper Industry**

Over the last decade, many unions affiliated to the *Fédération des travailleurs du papier et de la forêt* (FTPF-CSN), which represents about 25% of unionized workers in this industry in Quebec, have become involved in the management of work organization and the modernization of their plants. In 1993, the FTPF put forward an action program that encouraged active union and worker participation in work reorganization so long as the autonomy of union action was guaranteed through the use of formal agreements establishing joint committees to implement organizational change. Work reorganization leads unions to focus their activity on the workplace level, which in turn modifies the relationship between local unions and the federation. This shift in the strategic level of union activity alters the traditional sources of union power by reducing the ability of unions to neutralize wage competition between establishments within the same industrial sector. Several researchers (Betcherman 1991; Heckscher 1988; Katz 1993; Lapointe and Bélanger 1996) argue that new forms of

work organization that rely on the active involvement of workers in the management of their work, on improved technical skills, and on team work, represent a new source of power for unions, allowing them to participate in the implementation of organizational change in the interests of their members. Lapointe and Bélanger (1996) identify two factors that can help strengthen union power through participation in the management of work organization: the democratic character of the union; and the union's ability to define and defend an autonomous and independent point of view.

The involvement of local unions in the management of work leads to a demand for new services and a redefinition of the responsibilities of appointed union representatives from the industry federation and of elected local union officers. For the FTPF, the coordination of local collective bargaining is a strategically important activity in terms of setting the overall bargaining objectives and priorities for all of the unions in the paper industry. This coordination also makes it possible to reconcile local demands with common priorities, thereby providing a framework for local negotiations. However, over the last decade, the FTPF's ability to coordinate local negotiations has declined as a result of increasingly decentralized bargaining in response to union participation in work reorganization and job insecurity in a number of establishments.

The involvement of local unions in work reorganization has had a significant impact on the nature of the tasks and responsibilities assumed by the FTPF's union representatives, for this involvement has often gone hand in hand with new negotiating practices at the local level, practices that combine integrative and continuous bargaining (Deschênes et al. 1998). Under these new negotiating approaches, elected representatives from the local union play a larger role and federation representatives need to have a wider array of technical skills than in the past. In many ways, the work of a union representative now more closely resembles that of an organizational consultant providing advice to local unions. Local union officials seek the advice of the representative on a range of questions related to the organization of work and the management of the firm.

The increased involvement of the FTPF's affiliates in work organization and plant modernization over the last decade has sparked a renewal of union action at the local level. Officials and stewards have had to get involved in new areas linked to the management of organizational change, like process reengineering, the organization of production, quality assurance, and problem-solving techniques. In many of the paper mills organized by the FTPF, bargaining over work reorganization has given birth to partnerships that have substantially changed the approach to negotiating and the conduct of union-management relations. Collective bargaining has become more integrative and continuous so as to allow the gradual

implementation of organizational changes. Local unions' internal structures and activities, as well as the role and responsibilities of their leaders, stewards and members have been redefined in order to support union and worker involvement in the organization of work.

An analysis of the experience with work reorganization and technological modernization involving two local unions affiliated to the FTPF—in the Clermont and Donnacona mills—highlights the interaction between the economic context and union action. First, it should be emphasized that the two unions involved successfully fought, each in its own way, to have their mill modernized. To support their actions, they turned to the CSN's Research Department for studies of technological and organizational change, and, with the support of the FTPF, they led campaigns to raise public awareness of the need to secure investments in their mills. Each of the two unions has a core of active stewards who meet regularly to discuss problems and decide what action to take. Since 1995, they have held regular discussion meetings with union stewards and other union members with the purpose of assessing the role of the union in the mill and the members' perceptions of local union activities. However, the two unions have adopted different approaches to the issue of the modernization of their mills. Since the early 1980s, the Clermont union has adopted a proactive approach, whereas the involvement of the Donnacona local in the management of the mill is the result of a management plan to reduce production costs, which led to a union-management partnership agreement in 1991 aimed at reviving the mill.

A number of scholars (Katz 1993; Voos 1994; Walton, Cutcher-Gershenfeld, McKersie 1994) link the decentralization of bargaining to a decline in union power. Fiorito, Gramm and Hendricks (1991) argue that it can also reflect a union preference for greater internal democracy, or for an "efficiency strategy" based upon the union's contribution to the improvement of organizational performance. The FTPF's experience corroborates these ideas in many respects because, parallel to the decline in the federation's influence over industry-wide coordination of local bargaining, it is possible to observe an intensification of its efforts to help local unions improve the organizational efficiency and competitiveness of their mills. As a result of these efforts, the officials and members of the local unions get more involved in the management of the firm, as demonstrated by the two case studies.

The changing relationship between the FTPF and its affiliated unions reflects a shift in power towards the local level rather than an overall weakening of bargaining power of the FTPF. As Fiorito, Gramm and Hendricks (1991) stress, union structures and strategies are dependent on the objectives that unions seek to attain. In this respect, they distinguish between

two fundamental objectives. In the workplace, unions have to work to improve working conditions and job security, whereas at the societal level union action focuses on the quality of life of all workers. In periods of economic insecurity and industrial restructuring, these two objectives are difficult to achieve, and it is often through the search for practical solutions to them that other aspects of union action surface, like the democratization of the workplace. For local unions, bolstering the competitiveness of their plant can therefore be seen as a necessary condition to protecting working conditions and jobs, as the two case studies clearly show.