

# Les conséquences des changements administratifs et technologiques sur l'organisation du travail à l'usine Fraser d'Edmundston au Nouveau-Brunswick, 1947-1974

Nicole Lang

Volume 43, 1999

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/llt43rr02>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Canadian Committee on Labour History

ISSN

0700-3862 (imprimé)

1911-4842 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Lang, N. (1999). Les conséquences des changements administratifs et technologiques sur l'organisation du travail à l'usine Fraser d'Edmundston au Nouveau-Brunswick, 1947-1974. *Labour/Le Travailleur*, 43, 121-146.

# Les conséquences des changements administratifs et technologiques sur l'organisation du travail à l'usine Fraser d'Edmundston au Nouveau-Brunswick, 1947-1974

Nicole Lang

## *Introduction*

LA REDÉFINITION DES STRATÉGIES INDUSTRIELLES, les transformations des structures administratives et l'implantation de nouvelles technologies ont-elles eu des conséquences marquées sur l'organisation du travail dans les usines au cours du 20<sup>e</sup> siècle? Comment les travailleurs se sont-ils adaptés aux changements introduits dans leur milieu de travail? Ces questions retiennent particulièrement l'attention des historiennes et historiens du travail. En effet, l'organisation du travail, la « dégradation » du travail ou encore la diminution de la compétence technique des travailleurs sont au centre des préoccupations de plusieurs chercheurs. La thèse de Harry Braverman,<sup>1</sup> qui fait état de la « dégradation » du travail au 20<sup>e</sup> siècle, est de plus en plus contestée dans des études récentes de l'organisation du travail. Braverman traite surtout des conséquences des changements technologiques sur la nature du travail et sur la composition de la classe ouvrière. Appliquant la théorie marxiste aux nouvelles méthodes et aux nouveaux emplois, il conclut qu'au 20<sup>e</sup> siècle, on assiste à la destruction de la compétence technique des travailleurs. Selon lui, la vision marxiste est hostile non pas à la science et à la technologie mais à la façon dont elles sont utilisées comme armes de domination. Or la production de

<sup>1</sup>Harry Braverman, *Travail et capitalisme monopoliste : la dégradation du travail au 20<sup>e</sup> siècle* (Paris 1976).

Nicole Lang, «Les conséquences des changements administratifs et technologiques sur l'organisation du travail à l'usine Fraser d'Edmundston au Nouveau-Brunswick, 1947-1974,» *Labour/Le Travail* 43, (Spring 1999), 121-46.

masse et la nouvelle technologie enlèvent le contrôle aux travailleurs spécialisés. Puisque la mécanisation réduit le niveau de spécialisation du travailleur, ce dernier est maintenant subordonné à la machine. Par conséquent, le travailleur devient une machine à tout faire actionnée par la direction.

Cette thèse de « dégradation » du travail ou encore de la diminution de la compétence technique ne fait pas l'unanimité parmi les chercheurs. Plusieurs exigent maintenant qu'on redéfinisse certains concepts. Selon eux, la thèse de Braverman ne tient pas compte des complexités de l'organisation du travail. Dans l'introduction de l'ouvrage *On the Job : Confronting the Labour Process in Canada*, Craig Heron et Robert Storey maintiennent que : « ...the arrival of new technology did not necessarily translate into mindless, unskilled, machine-paced assembly lines », <sup>2</sup> car le fonctionnement de ces nouvelles machines requiert une compétence technique nouvelle, différente des formes artisanales de production mais non moins valable. La question se complique davantage par la croissance d'une main-d'oeuvre semi-qualifiée qui doit se familiariser avec les emplois mécanisés, c'est-à-dire avec la nouvelle machinerie.

La notion même de la diminution de la compétence technique du travail doit être réévaluée. Les nouvelles analyses devront examiner avec plus d'attention l'impact réel de machines spécifiques dans des industries spécifiques. Elles devront aussi se pencher sur la notion même de la « qualification », c'est-à-dire la compétence, en rapport avec la nouvelle technologie. Des discussions plus récentes font état de l'émergence d'une spécialisation tacite<sup>3</sup> ou encore d'une certaine « intellectualisation » de la spécialisation dans l'apprentissage de la nouvelle technologie<sup>4</sup>. Tony Manwaring et Stephen Wood maintiennent que même les travailleurs non-qualifiés ont besoin de certaines connaissances pour faire leur travail. Le divorce absolu entre la conception et l'exécution est impossible. Les travailleurs ne sont pas des automates et leur participation a trop souvent été négligée dans le processus de production. Ainsi, même l'exécution de tâches routinières implique un processus d'apprentissage par lequel la compétence technique est acquise par le biais de l'expérience. De plus, ajoute Charles Sabel, les machines sont plus complexes et requièrent des travailleurs d'entretien avec une compétence plus générale pour comprendre l'interaction entre les systèmes mécaniques, électroniques et hydrauliques. Comme le précisent Craig Heron et Robert Storey :

...clearly a distinction needs to be kept in mind between skills inherent in the job and those attached to an individual after years of on-job experience. Skill, however, is normally more than simply technical competence. It can also be socially constructed. Studies have often

<sup>2</sup>Craig Heron et Robert Storey, éd., *On the Job : Confronting the Labour Process in Canada* (Montréal 1986).

<sup>3</sup>Tony Manwaring et Stephen Wood, « The Ghost in the Machine : Tacit Skills in the Labour Process », *Socialist Review*, 74 (mars-avril 1984), 55-94.

<sup>4</sup>Charles F. Sabel, *Work and Politics : The Division of Labor in Industry* (N.Y. 1982).

revealed how little time is actually required to learn some recognized « skill », and how little time in on-the-job apprenticeships is actually spent teaching them... In contrast, the considerable skills of women have been systematically downgraded within the particular ideology of industrial capitalist society. So too have the abilities of less « respectable » workers like loggers<sup>5</sup>.

Ian Radford, dans son étude des bûcherons du Nord de l'Ontario<sup>6</sup>, va dans le même sens et soulève la complexité du problème lorsque vient le temps d'évaluer le degré de spécialisation d'un travailleur. Il faut considérer l'aspect technique mais également l'aspect social. Durant les années 20, par exemple, les travailleurs « semi-qualifiés » de l'industrie de l'acier recevaient en moyenne moins de 90 minutes de formation technique. Quant aux bûcherons de l'Ontario, ils devaient acquérir des habiletés « traditionnelles » dans le domaine de la coupe et de l'enrayage du bois. Ces méthodes de travail, ces « habiletés », étaient difficiles à apprendre et elles accordaient aux travailleurs une certaine autonomie. Les caractéristiques de l'apprentissage prolongé et de l'autonomie étaient habituellement associées à une main-d'oeuvre qualifiée. Pourtant, le talent et les « habiletés » de plusieurs bûcherons n'étaient pas reconnus puisqu'ils effectuaient un travail extérieur manuel.

Cet article tente de contribuer au débat en faisant la lumière sur l'évolution de l'organisation du travail dans un domaine spécifique de l'économie canadienne : le secteur des pâtes et papiers. Malgré son importance au Canada, ce secteur a fait l'objet de peu d'études en ce qui a trait aux conséquences des changements administratifs et technologiques sur le travail. Jean-Pierre Charland a étudié l'industrie des pâtes et papiers du Québec<sup>7</sup> et celui-ci appuie la thèse de Braverman. Il démontre que dans cette industrie, les innovations introduites au cours du 20<sup>e</sup> siècle ont éliminé les tâches les plus difficiles et haussé la production. Cependant, ces innovations ont également fait disparaître de nombreux emplois, permis une accélération des cadences de production et favorisé une « déqualification » des papetiers et des cuiseurs. Les chimistes et les ingénieurs se sont peu à peu imposés au détriment des ouvriers. En standardisant les principales opérations, ils leur ont retiré la possibilité de manifester leur savoir-faire, les réduisant à des rôles de surveillance.

Notre étude se penche sur une compagnie de pâtes et papiers, la compagnie Fraser Limited et plus particulièrement sur son usine d'Edmundston au Nouveau-Brunswick où l'on fabrique de la pâte chimique, de la pâte mécanique et du carton. Cette usine employait environ 300 travailleurs lors de son ouverture en 1918 et plus de 700 au début des années 70. La période qui nous intéresse est celle de 1947 à

<sup>5</sup>Heron et Storey, *On the Job*, 29.

<sup>6</sup>Ian Radford, « Logging Pulpwood in Northern Ontario », dans Heron et Storey, *On the Job*, 245-280.

<sup>7</sup>Jean-Pierre Charland, *Les pâtes et papiers au Québec 1880-1980 : technologies, travail et travailleurs* (Québec 1990).

1974, période marquée par d'importants plans d'expansion à l'usine d'Edmundston. La technologie désuète est alors remplacée, de nouvelles constructions sont élevées et les installations sont modernisées. Afin de mieux saisir l'impact des changements qui ont été introduits durant cette période, nous ferons une brève rétrospective des principales innovations technologiques qui ont marqué la période précédente soit de 1918 à 1946.

Nous allons démontrer que les changements administratifs, économiques et structurels vont avoir des conséquences sur l'organisation du travail à l'usine d'Edmundston. Ces effets sont visibles à la suite de l'adoption de nouvelles technologies et de la modernisation des installations. Par contre, les travailleurs ne sont pas tous affectés de la même façon. Une distinction importante doit être faite entre les travailleurs de la production et ceux de l'entretien. Les conséquences, au niveau de l'organisation du travail et de l'évolution des tâches, sont différentes pour les deux groupes. Pour les uns, il s'agira d'une perte d'emploi ou encore d'une diminution de la compétence technique mais pour les autres, il s'agira plutôt d'une amélioration de la compétence et des conditions de travail. L'adaptation aux changements reflétera les différentes réalités des travailleurs de la Fraser.

Lors de la cueillette de données, nous avons réalisé que peu de sources écrites traitent du travailleur ou de l'organisation du travail à l'usine d'Edmundston. Nous avons donc eu recours à l'histoire orale. Avant de traiter des stratégies, des structures et de la technologie, il convient de brosser un tableau des individus qui ont accepté de répondre à nos questions.

### *Méthodologie*

Plus d'une vingtaine d'entrevues avec des travailleurs de la Fraser nous ont permis d'évaluer leurs réactions face aux changements introduits à l'usine. Nous avons aussi tenté de retracer l'évolution des rapports avec le patronat et avec leur mouvement syndical. Ce qui nous préoccupait avant tout était le cheminement de chaque travailleur, c'est-à-dire l'expérience de chacun à l'usine. Nous n'avons pas voulu faire une étude quantitative. Le nombre d'entrevues n'était donc pas déterminé à l'avance. Nous avons décidé d'arrêter après 24 car, à ce moment, nous avons jugé que les données recueillies nous permettaient d'atteindre les buts fixés et de dégager des constantes.

La sélection des candidats se fit selon certains critères. Nous avons tenté de rejoindre des travailleurs de différents groupes d'âges et de différents départements de l'usine. Environ 60 % des travailleurs que nous avons interviewés avaient travaillé dans des départements de la production<sup>8</sup> et 40 % à l'entretien de la machinerie et des installations. Une dizaine d'entre eux étaient âgés de plus de 70

<sup>8</sup>Par départements de la production, nous entendons : les départements du bois (y compris l'atelier de préparation du bois), de la pâte chimique (y compris l'usine de blanchiment de la pâte), de la pâte mécanique, de la cartonnerie, de l'usine de vapeur, du magasin, de la cour et des services.

ans et 13 avaient plus de 50 ans. Un seul était dans la quarantaine. Les candidats étaient tous des francophones de la région d'Edmundston ou encore de d'autres régions du Nouveau-Brunswick et du Québec. Ce portrait était donc représentatif de la main-d'oeuvre de l'usine Fraser à Edmundston. Plusieurs ont voulu garder l'anonymat et nous avons respecté cette demande.

Lors de leur embauche, la plupart de ces travailleurs avaient occupé des emplois ailleurs mais aucun n'avait acquis de l'expérience dans le milieu de l'industrie des pâtes et papiers. Certains avaient travaillé dans des chantiers, des scieries, sur la ferme, dans un magasin général ou avaient fait du service militaire. À leur arrivée à l'usine, ils doivent donc se familiariser avec un milieu de travail très différent.

Au niveau de l'éducation et de la formation technique, on note des différences selon l'âge du travailleur. Ceux embauchés durant la période de 1918 à 1931<sup>9</sup> ont peu d'éducation. Peu ont complété leur secondaire ou ont obtenu une formation spécialisée<sup>10</sup>. À leur arrivée à l'usine, ils reçoivent tous un certain type de formation. La Fraser n'organise pas de programmes spéciaux au sein des départements. Les nouveaux venus font donc leur apprentissage en observant les plus anciens. Une toute nouvelle réalité se manifeste durant la période de 1932 à 1946. Les travailleurs de l'entretien ont une meilleure formation. Quelques-uns sont diplômés d'écoles « techniques » ou ont suivi des cours du soir pour parfaire leur spécialisation (1-3-4-8). La plupart des travailleurs de la production ne sont pas encore qualifiés. Certains n'ont fait que leur primaire et quelques-uns ont complété leur secondaire (17-18-21). Comme par le passé, ils reçoivent tous une certaine formation à l'usine.

La majorité des travailleurs qui ont été embauchés durant la troisième période, de 1946 à 1974, ont une meilleure formation que leurs prédécesseurs. Un seul ne fréquenta que le primaire (1) et un autre quelques années du secondaire (24). Sept complétèrent leur secondaire (6-12-14-15-19-20-22). Deux suivirent des cours dans une école « technique » (6-12) et quatre suivirent des cours universitaires (6-14-19-20). De plus, un travailleur suivit des cours du soir (12) et quatre s'inscrivirent à des cours par correspondance (6-15-20-24). Ce sont surtout des travailleurs de l'entretien qui suivaient des cours pour parfaire leur formation et obtenir une meilleure classification à l'usine. Comme nous le verrons plus loin, au fil des ans, il y aura deux groupes distincts à l'usine: les travailleurs de l'entretien

<sup>9</sup>L'auteur conserve ici le découpage adopté dans sa thèse de doctorat. L'étude porte sur la période de 1918 à 1974 qui est divisée en trois tranches chronologiques qui correspondent à trois grandes étapes de l'existence de la Fraser ; 1918-1931 : l'entreprise familiale et l'expansion; 1932-1946 : la réorganisation financière et la prudence des gestionnaires et 1946-1974 : l'entreprise moderne et la mise en place d'importants plans de modernisation et d'expansion.

<sup>10</sup>Les travailleurs 9,10 et 11 ont suivi quelques années du cours primaire. Le travailleur 16 a complété une 10<sup>e</sup> année et le travailleur 23 sa 9<sup>e</sup> année. Les travailleurs 2, 5 et 7 ont complété leur secondaire et le travailleur 5 suivit également des cours de mécanique.

et ceux de la production. Les relations seront parfois tendues entre les deux groupes. Non seulement les travailleurs de l'entretien détiennent une meilleure formation à l'embauche mais après cinq années d'expérience à l'usine, ils peuvent également obtenir une meilleure classification et de meilleurs salaires à condition de réussir certains examens. Les travailleurs de la production sont souvent moins instruits et ils ont, par conséquent, moins de chance d'être promus. Ils doivent plutôt attendre le départ des travailleurs plus anciens pour accéder à des postes mieux rémunérés.

La Fraser participe davantage à la formation de ses travailleurs à partir de 1948 en raison de l'adoption de changements technologiques. La compagnie met alors sur pied un programme d'apprentissage de deux ans qui permettra aux participants d'avoir de meilleures chances d'accéder à un poste de contremaître ou de surintendant.

Un autre phénomène important est ressorti lors des entrevues : la plupart des travailleurs sont demeurés longtemps au service de l'usine d'Edmundston. Certains y sont demeurés plus de 50 ans (16-23), d'autres plus de 40 ans (5-6-7-9-10-11-22) ou encore plus de 30 ans (13-14-15-19-20-24)<sup>11</sup>. Puisqu'il n'y a pas d'autres usines dans la région, les gens ont tendance à conserver leur emploi. Ceci assure à la Fraser une main-d'oeuvre stable. Dans les années 50, 60 et 70, des travailleurs sont mutés d'une usine à l'autre tout en demeurant au service de la Fraser. Puisque cette dernière avait d'autres usines au Nouveau-Brunswick, les travailleurs pouvaient se retrouver temporairement à Atholville, Plaster Rock ou Edmundston.

### *Stratégies, structures et technologie*

Fondée par les familles Fraser, Matheson et Brebner, la Fraser Companies Limited (FCL) voit le jour en 1917<sup>12</sup>. Ses activités se concentrent d'abord dans le domaine du bois, c'est-à-dire l'exploitation de chantiers et de scieries dans plusieurs régions du Nouveau-Brunswick et du Québec. En 1918, cette petite entreprise se lance dans la fabrication de la pâte et construit une première usine à Edmundston dans le Nord-Ouest du Nouveau-Brunswick. Située près des frontières du Maine et du Québec, cette ville existait avant l'arrivée de la Fraser. Incorporée depuis 1905, Edmundston verra sa population s'accroître à un rythme plus accéléré à la suite de l'ouverture et de l'expansion de l'usine de pâte<sup>13</sup>. La décision de la Fraser de s'y

<sup>11</sup> Charland remarque le même phénomène pour les usines du Québec. Au début du siècle, les ouvriers non qualifiés désertent facilement les usines mais le problème se règle durant les années 40. Nombreux sont ceux qui, au début des années 50, ont plus de 20 ans ou 30 ans de service. Charland, *Les pâtes et papiers au Québec*, 279.

<sup>12</sup> Nicole Lang, *La compagnie Fraser Limited, 1918-1974. Étude de l'évolution des stratégies économiques, des structures administratives et de l'organisation du travail à l'usine d'Edmundston au Nouveau-Brunswick*, (thèse de Ph.D.), Université de Montréal, 1994, 43-50.

<sup>13</sup> En 1911, Edmundston compte environ 2 000 habitants. Dix ans plus tard, la population a doublé. Voir *Recensement du Canada*, 1911, vol. II et VI et *Recensement du Canada*, 1921, vol. I.

établir changera la vocation économique de la ville. Autrefois un centre agro-foréster, Edmundston deviendra une ville à industrie dominante (les pâtes et papiers) et un centre de services pour les régions environnantes. La ville et ses habitants s'adapteront peu à peu aux nouvelles réalités. Plusieurs travailleurs délaisseront la culture du sol et les séjours aux chantiers pour occuper des emplois à l'année au sein de l'usine Fraser ou encore des chemins de fer. La population deviendra vite dépendante de la Fraser. Les gens s'inquiètent du ralentissement des affaires de l'entreprise et des mises à pied. D'ailleurs, durant toute la période étudiée, la Fraser est l'employeur principal de la ville. Après la construction de l'usine d'Edmundston, la Fraser poursuivra son développement et construira une usine de papier à Madawaska, au Maine, ainsi que d'autres usines de pâtes au Nouveau-Brunswick. Elle continuera également d'exploiter des chantiers et des scieries au Québec et au Nouveau-Brunswick.

Depuis sa fondation en 1917 jusqu'à 1931, la Fraser est dirigée par les membres des familles fondatrices. Archibald Fraser assure la présidence, son fils Donald la vice-présidence, William Matheson occupe le poste de secrétaire, Andrew Brebner celui de trésorier et Thomas Matheson est administrateur. Cette période est marquée par l'expansion et de lourds investissements. Les changements technologiques visent avant tout à améliorer la qualité de la production. Les améliorations apportées au système de blanchiment, à la filtration de l'eau et à la préparation de la liqueur de cuisson, grâce aux tours Jensen, assurent une pâte de meilleure qualité.<sup>14</sup> D'autres changements, tel l'introduction de nouveaux tambours écorceurs, permettent d'augmenter la production. En plus d'investir dans l'appareil productif existant, les dirigeants vont aussi privilégier la fabrication de nouveaux produits comme le papier, ce qui entraînera de nouvelles constructions. La situation économique de la compagnie se détériore rapidement à partir de 1929. La crise économique frappe fort. La période se termine donc sur une note sombre : la compagnie est profondément endettée et elle doit procéder à des compressions de la masse salariale.

L'année 1932 s'amorce avec une réorganisation financière. Parallèlement à l'adoption de ce plan, les dirigeants et leurs banquiers introduisent des changements au sein du conseil d'administration de la compagnie. Les membres des familles fondatrices, qui occupaient déjà des postes de direction, continuent à participer à la gestion de l'entreprise. Ils gardent leur poste jusqu'à leur retraite ou décès. Mais, comme Claude Bellavance l'a remarqué pour les usines de la Mauricie,<sup>15</sup> on assiste au remplacement graduel des « bâtisseurs » de la Fraser par des gens issus de

<sup>14</sup>Pour plus de détails sur la préparation de la liqueur de cuisson, voir : *La fabrication des pâtes et papiers. Cours pratique* (Gardenvale Québec 1927-1930), volume 3, sections 4 à 6.

<sup>15</sup>Claude Bellavance, « Le patronat de la grande entreprise en Mauricie, 1900-1950 », mémoire de MA, Université du Québec à Trois-Rivières, 1983 et « Patronat et entreprise au 20<sup>e</sup> siècle : l'exemple mauricien », *Revue d'histoire de l'Amérique française*, 38, 2 (automne 1984), 181-201.



l'extérieur de la région, souvent de l'extérieur de la province et qui sont, pour la plupart, des spécialistes de l'industrie des pâtes et papiers. De plus, de nouveaux postes dans les domaines des ventes, des finances et de la gestion des propriétés de la compagnie sont créés.

À la suite de la réorganisation financière et pendant plusieurs années, les dirigeants de la Fraser seront plutôt prudents dans la gestion de leur entreprise. La Fraser cesse d'avoir des déficits en 1934 et ce n'est qu'en 1937 qu'elle produira à pleine capacité.<sup>16</sup> Les dirigeants ne se lancent donc pas dans des projets d'envergure comme par les années précédentes. Ils veulent que l'entreprise recouvre sa santé financière. Donc, de 1933 à 1940, on dépense en moyenne 130 000 \$ annuellement pour l'amélioration de l'équipement. Les changements sont introduits à la suite de l'embauche de chimistes, d'ingénieurs et de techniciens. Comme l'a fait remarqué Charland dans son étude des pâtes et papiers au Québec, la nécessité d'accroître la qualité de la production exige des formes de contrôle plus rigoureuses. L'augmentation du personnel scientifique et technique doit alors servir ce but. Dans le département de pâte chimique, par exemple, les chimistes imposent l'usage d'instruments qui permettront de mieux contrôler les étapes de la fabrication de la pâte. Dès 1934, le procédé *chemipulp* est implanté à l'usine. Ce procédé permet de réduire la quantité d'acide utilisée dans la cuisson et de produire une pâte plus homogène. De plus, durant les années 30, les chimistes équipent les lessiveurs de thermomètres et de manomètres qui enregistrent la température et la pression des cuissons. Finalement, durant les années 40, les chimistes introduisent le système de cuisson automatique qui permet le contrôle automatique de la température et de la pression du lessiveur.<sup>17</sup>

Le département du bois est également touché par les changements technologiques de l'époque. L'introduction de nouveaux tambours écorceurs (qui remplacent les dernières écorceuses à lames), la construction d'un nouveau convoyeur, l'introduction d'un empileur de bois, d'une presse à écorce, de l'équipement pour entreposer et récupérer le bois de pâte, et pour nettoyer et transformer les copeaux, vont permettre aux dirigeants de réduire graduellement le nombre de travailleurs à la préparation et à la manutention du bois. Les activités de la compagnie seront également perturbées par la Deuxième Guerre mondiale. La Fraser mettra alors ses ateliers à la disposition du ministère de la Défense pour la production du matériel de guerre.<sup>18</sup> En 1941, il y aura certaines restrictions sur des produits chimiques,

<sup>16</sup>La Fraser suit la tendance nationale. En effet, un redressement s'amorce à partir de 1933 avec la stabilisation des prix. La reprise est toutefois lente et la production canadienne n'atteint son niveau d'avant la crise qu'en 1935. Bureau fédéral de la statistique, *Industrie des pâtes et papiers*, Ottawa, annuel, 1918-1974, Cat. 36-204.

<sup>17</sup>Pour plus d'information sur le procédé *chemipulp* et sur le système de cuisson automatique, voir Charland, *Les pâtes et papiers au Québec*, 195 et 239.

<sup>18</sup>La Fraser fabrique alors des arbres d'hélice (*propeller shafts*). Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Reports*, (1941 et 1957). Plusieurs compagnies de pâtes

comme par exemple le chlore qui sert au blanchiment de la pâte. La Fraser devra faire des ajustements à la procédure de fabrication.<sup>19</sup> Mais, c'est surtout dans les chantiers que les problèmes engendrés par la guerre seront les plus sérieux. En effet, il y aura une grave pénurie de travailleurs qui entraînera une diminution du volume de bois coupé et par conséquent une baisse des ventes de bois.<sup>20</sup>

La période qui nous intéresse particulièrement, soit celle qui couvre les années 1947 à 1974, est marquée par des changements administratifs et par d'importants projets d'expansion. Le phénomène de la plus grande spécialisation des dirigeants s'accroît. En effet, les gens qui occupent des postes clés au sein de l'entreprise sont tous des spécialistes de l'industrie des pâtes et papiers. Le visage de la Fraser change graduellement et on s'éloigne de plus en plus de la petite entreprise familiale des débuts. Quatre hommes vont se succéder à la présidence au cours de la période soit : Aubrey Crabtree (1941-1962), P.L. Hovey (1962-1968), J.H. Heuer (1968-1971) et C.P. Recor (1971-1974).<sup>21</sup> Ils sont assistés du secrétaire, du trésorier, des vice-présidents responsables des finances, des ventes, de la vérification des comptes, des services techniques et du secteur industriel. À partir de 1970, on remarque

---

et papiers participeront à l'effort de guerre. Voir la Canadian Pulp and Paper Association, « Wartime Machine Shop Board News », 1, 1 (août 1943), 76-77 et Charland, *Les pâtes et papiers au Québec*, 178.

<sup>19</sup>Charland mentionne également que les usines doivent aussi retarder l'achat de nouveaux équipements « pour ne pas détourner les entreprises stratégiques (dans la métallurgie, par exemple) de leur mission guerrière ». Il faut donc, dans certains cas, tirer le meilleur parti d'équipements vieillots, parfois mal entretenus. Charland, *Les pâtes et papiers au Québec*, 178.

<sup>20</sup>La pénurie de main-d'oeuvre se fait sentir surtout à partir de 1942. Plus de 500 travailleurs de la Fraser sont alors inscrits dans l'armée. En 1944, le nombre est de 785. En 1945, environ 30 % de ceux-ci ont repris leur travail à l'usine et dans les chantiers de la compagnie. Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Reports*, (1944 et 1945).

<sup>21</sup>Aubrey Crabtree arrive chez Fraser avec plus de 20 ans d'expérience dans les affaires. De 1920 à 1928, il remplit plusieurs postes à la compagnie Edwin Crabtree & Sons de Sunapee, NH, pour la Adams Paper Company de Wells River au Vermont et pour la Howard Smith Paper Mills Limited à Crabtree Mills de Beauharnois au Québec. En 1928, il devient surintendant général de Canada Paper Companies de Windsor Mills au Québec. Il devient ensuite gérant de l'usine. Il entre à la compagnie Fraser en 1930 à titre de gérant de l'usine de Fraser Paper Limited de Madawaska, au Maine. Il est nommé gérant de cette compagnie en 1935. En 1940, il sera vice-président directeur général de Restigouche Companies Limited et de Fraser Companies Limited. Il sera président de FCL de 1941 à 1962, administrateur de cette compagnie de 1941 à 1965, président du conseil d'administration de 1956 à 1965 et président honoraire de 1966 à 1974. P.L. Hovey était vice-président et administrateur de Oxford Paper Company avant son arrivée chez Fraser. Il sera élu président de Fraser Companies Limited le 1<sup>er</sup> novembre 1962 et donnera sa démission en avril 1968. J.H. Heuer, qui était vice-président de la Great Northern Paper sera élu président de la Fraser en 1968 et il occupera ce poste jusqu'en 1971, année de son décès. C.P. Recor, qui était vice-président des opérations chez Fraser devint président au décès de Monsieur Heuer. Voir Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Reports* (1946 à 1974).

la multiplication des postes à la vice-présidence. En plus des postes existants, il y a maintenant un vice-président senior, un responsable des achats et du trafic, un responsable de la planification et un vice-président de la commercialisation. Le nombre d'administrateurs, membres du conseil, varie de neuf à quinze selon les années. Ainsi, à mesure que la Fraser prend de l'essor, on s'assure de mieux répartir les tâches au sein de la haute direction. Cependant, on n'abandonne pas les grandes politiques administratives comme la centralisation de la prise de décision (pour les plans à long ou à court terme, la haute direction fixe encore les objectifs et les échéances) et l'intégration verticale de la production.

On remarque également une augmentation en ce qui a trait au personnel scientifique (ceux qui ont des postes de direction au sein des départements). En plus de l'ingénieur d'usine, il y a maintenant un ingénieur électricien et un ingénieur chimiste. Chaque usine a son laboratoire de contrôle et d'analyse et emploie des chimistes diplômés et des techniciens. Les dirigeants se soucient de l'efficacité des installations de même que de la qualité des produits. Les chimistes et les ingénieurs sont embauchés à cet effet. Les chimistes doivent assurer une utilisation plus rationnelle de l'énergie et des matières premières. Quant aux ingénieurs, ils sont responsables de dresser les plans et de surveiller les travaux de construction dans l'usine. Ils voient aussi à l'amélioration et à l'efficacité de l'équipement.

De grands projets d'expansion sont élaborés sans pour autant modifier brusquement les structures hiérarchiques de la compagnie. La haute direction, malgré la multiplication des postes, élabore les stratégies et le personnel cadre de chaque usine voit à leur application. On remarque toutefois la création de divisions selon le produit et la région. Par conséquent, à la fin des années 40, on parle de la division d'Edmundston où l'on fabrique de la pâte mécanique, de la pâte chimique et du carton ; de la division de Madawaska où l'on fabrique le papier ; de celle d'Atholville où l'on fabrique de la pâte chimique ; de celle de Newcastle où l'on fabrique la pâte kraft et des deux scieries de Cabano et Plaster Rock. Fraser Companies Limited et Fraser Paper Limited ont aussi des bureaux de vente au Canada et aux États-Unis. En 1974, la Fraser devient une division de la Noranda, cette multinationale qui a des intérêts dans l'industrie des mines, des forêts, de l'énergie et des communications. Peu de changements seront alors effectués au sein de la direction de la Fraser. Quelques représentants de la Noranda siègeront au conseil d'administration mais les structures demeureront intactes.<sup>22</sup>

Cette période est donc marquée de changements importants. Afin d'assurer une meilleure gestion de l'entreprise, on multiplie le nombre de postes de direction. Bien que chaque division jouisse d'une plus grande liberté de gestion, le processus de prise de décision est toujours entre les mains de la haute direction. Très centralisateurs, les dirigeants optent pour la rentabilisation des installations, la modernisation des équipements et de nouvelles constructions. Ils ne se lancent pas

<sup>22</sup>Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Report* (1974).

dans la diversification de la production, c'est-à-dire dans de nouveaux secteurs, ou encore dans une refonte complète de l'appareil administratif.

Des capitaux substantiels sont investis dans d'importants projets dès la fin des années 40. En effet, de 1947 à la fin des années 50, plus de 50 000 000 \$ sont dépensés. À Edmundston, ce projet signifie l'achèvement de la construction d'un département de blanchiment de la pâte, d'un département de vapeur et du laboratoire de chimie qui remplace l'ancien. On construit une usine de pâte kraft à Newcastle et un département de vapeur à Atholville. L'installation de trois nouvelles machines à papier et la construction d'un bâtiment sont également amorcés à l'usine de Madawaska.<sup>23</sup> Ces nouvelles additions ne se traduisent pas par une hausse substantielle de la production à l'usine d'Edmundston. C'est l'usine de Madawaska qui en profite davantage. Cependant, à Edmundston, on se vante de pouvoir fournir une pâte de meilleure qualité. Ainsi, en 1947, l'usine d'Edmundston produit quotidiennement 350 tonnes de pâtes chimiques (80 % sont blanchies), 116 tonnes de pâte mécanique et 70 tonnes de carton. En 1955, on enregistre une légère hausse de la production avec 370 tonnes par jour de pâtes chimiques (dont 75 % sont blanchies), 115 tonnes de pâte mécanique et 85 tonnes de carton.<sup>24</sup>

Le tableau 1 présente une chronologie des principaux changements technologiques introduits dans différents départements de l'usine d'Edmundston de 1950 à 1966. Ce sont des projets moins audacieux car les efforts sont surtout déployés dans la modernisation des installations. De plus, la compagnie investit dans des études et des projets visant à réduire la pollution des rivières et de l'air suivant les pressions exercées par les gouvernements et la population. À la fin des années 60, par exemple, elle met fin au flottage du bois sur la rivière Madawaska et entreprend le nettoyage de ce cours d'eau. En 1972, la compagnie installe un système de traitement d'effluents avec l'aide du gouvernement.<sup>25</sup>

Pendant les années 60, la Fraser participe à des projets avec d'autres compagnies. Cette stratégie lui permet de recueillir des sommes importantes pour ses propres plans d'expansion. En 1961, elle s'associe à Sogemines Ltd et à d'autres intérêts pour étudier un projet de construction d'une usine de papier journal à Saint-Jean, au Nouveau-Brunswick, par Rothesay Paper Corporation. En 1968, la

<sup>23</sup> À l'usine de Madawaska, on fabrique alors du papier bond, du support de papier ciré, certains papiers spécialisés, du papier à catalogue et du papier pour annuaires. Presque toute la production est vendue sur le marché américain. La cartonnerie d'Edmundston fabrique du carton sur forme ronde, du carton à base de pâte mécanique, du papier goudronné et du papier d'emballage. Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Reports* (1947, 1949, 1954 et 1959).

<sup>24</sup> *National Directory of Canadian Pulp and Paper Industries* (Gardenvale, Québec, 1955), 121-5; « As Long as Pulp Mill Whistles Blow, Edmundston is Secure », *Telegraph Journal*, 11 juillet 1955, 1; « Pulp and Paper Manufacturing in the Maritimes - Fraser Companies Limited, Edmundston, N.B. », *Pulp and Paper Magazine of Canada* [PPMC], 48, 3 (décembre 1947), 133.

<sup>25</sup> Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Reports* (1969 et 1972).

Fraser augmente ses investissements de 22 % à 26 %, ce qui lui permet d'exercer un rôle plus actif au sein de cette compagnie. Ce projet permet à FCL d'acheter, en 1963, une usine de pâte mécanique et 110 000 acres de terres boisées en Nouvelle-Écosse de la Halifax Power and Pulp Company Ltd de Sheet Harbour.<sup>26</sup> L'année suivante, la Fraser revend ces installations à Scott Paper Company pour plus de 2 000 000 \$.

En 1969, la Fraser vend ses investissements dans Rothesay Paper Corporation à Feldmühle AG de Dusseldorf en Allemagne pour 1 933 000 \$. La même année, elle fait l'acquisition du capital de Boiestown Lumber Limited — une scierie et des terres à Boiestown. Prévoyant exploiter ces installations, elle décide toutefois de les revendre au prix coûtant au début de 1970. Elle vend également son usine de pâte de Newcastle pour 41 350 000 \$. Ces deux ventes, Boiestown et Newcastle, lui rapportent des gains nets de 6 653 000 \$. Cette somme sera investie dans des projets d'expansion.<sup>27</sup> En dépit ou en raison de multiples activités d'achats, de ventes et de constructions, la Fraser connaîtra des temps difficiles à la fin des années 60. Les années 1967 et 1968 se révéleront particulièrement difficiles. La compagnie sera la cible d'offres de prises de contrôle. Le 13 octobre 1967, Price Company Ltd soumet une offre aux actionnaires de la Fraser afin d'acquérir 51 % des actions. Les directeurs s'y opposent et, dans une lettre envoyée aux actionnaires le 16 octobre 1967, ils recommandent le rejet. Price offre alors 1,40 \$ l'action alors qu'elle vaut 1,94\$. Selon les dirigeants de la Fraser, l'offre globale de 5 000 000 \$ est moindre que la valeur comptable de la compagnie. Price ne réussit pas à amasser 51 % des actions et retire son offre le 15 novembre.<sup>28</sup>

En décembre de la même année, les négociations pour une prise de contrôle de Fraser par Continental Can Co. of Canada Limited vont achopper.<sup>29</sup> Les dirigeants de la compagnie Fraser tenteront par la suite de renforcer leur position.<sup>30</sup> Ainsi, pour sortir de cette période difficile et pour augmenter les profits, le président Heuer apporte d'abord des changements à la composition de son équipe. Selon lui: « What we have done is to re-assess the skills of every man in our management organization and where necessary to re-assign people who are more qualified and skilled to areas in which they excell. We have also introduced new people who have

<sup>26</sup>Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Reports* (1961, 1962, 1963 et 1968).

<sup>27</sup>Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Report* (1970); « Fraser Cos Earn More », dans la section « Late News », *PPMC*, 17 juillet 1970, 14.

<sup>28</sup>Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Report* (1967); Section « Late News », *PPMC*, octobre 1967, 147 et novembre 1967, 130.

<sup>29</sup>Section « Late News », *PPMC*, octobre 1967, 147. « Fraser Inc; Summary Statement », *Financial Post* (1984), 4.

<sup>30</sup>En 1966, 1967 et 1968, la compagnie connaît des années difficiles. En 1966, un feu détruit la scierie de Cabano ce qui se traduit par une baisse marquée des ventes de bois. En 1967 et 1968, la baisse de la demande des produits et des bris d'équipement à Newcastle causent de sérieux problèmes.

special skills in areas where we lacked them ». <sup>31</sup> Des administrateurs sont mutés et d'autres sont embauchés par la compagnie. <sup>32</sup> En juin 1968, la Fraser et son nouveau président, J.H. Heuer, lancent un programme d'amélioration de l'efficacité. Près de 175 contremaîtres et surveillants de FCL et de FPL suivent des cours à l'école des métiers. Ce programme de cours est une gracieuseté de Dupont Co Ltd. Il ne s'agit pas, selon la direction de la Fraser, d'un programme de direction ou de surveillance mais plutôt d'un effort de groupe qui donne à chaque cadre le sentiment qu'il fait vraiment partie de l'organisation. Ainsi, toujours selon les dirigeants, ce programme n'est pas établi dans le but de réduire le nombre de cadres mais plutôt pour accorder de l'importance aux méthodes de communication. La haute direction veut donc véhiculer une nouvelle approche, c'est-à-dire une nouvelle façon d'aborder les problèmes. Chacun dans l'entreprise sera appelé à faire sa part et l'opinion de chacun sera considérée. <sup>33</sup>

Puis, en 1969, Heuer et sa nouvelle équipe élaborent un grand projet d'expansion, surnommé le *Big Thrust*, visant à redorer l'image de leur entreprise et ainsi prouver qu'elle est très dynamique et qu'elle n'a pas peur d'investir des sommes importantes pour améliorer la qualité de ses produits. Pour financer le projet, on puise une partie des fonds nécessaires dans les profits obtenus lors des ventes des installations de Boiestown et de Newcastle. Le *Big Thrust* est divisé en deux étapes principales et nécessitera des investissements de plus de 60 000 000 \$. Les installations d'Edmundston et de Madawaska seront davantage affectées par ce grand plan d'expansion. Dans un premier temps, on investit environ 32 000 000 \$ pour l'installation d'une nouvelle machine à papier à catalogue, à Madawaska. Cette machine a une capacité quotidienne de 325 tonnes. De plus, on modernise les sept autres machines à papier. Pour répondre aux besoins de l'usine de Madawaska, un nouveau département de pâte mécanique, d'une capacité de 400 tonnes par jour, est construit à Edmundston. On y bâtit aussi un nouvel atelier de préparation du bois. <sup>34</sup>

Les dirigeants insistent beaucoup sur la qualité des nouvelles installations. Le nouveau département de pâte mécanique est complètement automatisé et très moderne. Par exemple, un système automatique de chargement achemine le bois aux broyeurs. Ces broyeurs fonctionnent en paires et sont alimentés par des moteurs de 11 000 c.v. Les moteurs utilisés par la Fraser sont les plus gros au monde. La

<sup>31</sup> *The Fraser Voyageur*, 11, 1(été 1968), 12-3.

<sup>32</sup> Parmi les nouveaux venus, on note : D.E. York, vice-président des finances, C.P. Recor, vice-président des opérations et M.B. Robinson, contrôleur. *The Fraser Voyageur*, 11, 1(été 1968), 12-3; « Organization & Staff Changes at Fraser's », *Le Madawaska*, 30 mai 1968, 12.

<sup>33</sup> « Les Cies Fraser lancent un programme de réduction de frais », *Le Madawaska*, 13 juin 1968, 1.

<sup>34</sup> « J.H. «Pete» Heuer, Fraser President Announces «The Big Thrust» », *The Fraser Voyageur*, 12, 1(décembre 1969), 2.

conception d'un nouveau système de raffineurs est un autre aspect important du département de pâte mécanique de même que l'introduction d'un nouveau procédé de blanchiment qui ajoute une autre dimension de qualité. La deuxième étape du *Big Thrust* entraîne des investissements de 32 000 000 \$. On convertit une section du département de pâte chimique d'Edmundston en un département de pâte de bois dur et mou. Ce département aura une capacité quotidienne de 750 tonnes. La Fraser profite de ces travaux pour installer l'équipement visant à réduire la pollution. Les dirigeants élaborent alors des plans d'avenir et insistent sur la nécessité de moderniser la cartonnerie et le département de pâte chimique d'Edmundston.

Le début des années 1970 est donc une période assez mouvementée pour la Fraser. Les travaux vont bon train mais cela n'empêche pas la compagnie de connaître encore des difficultés. Les mauvaises conditions des marchés mondiaux<sup>35</sup> et une grève de neuf semaines à l'usine de Madawaska dans le Maine vont perturber les activités de la compagnie et entraîner des pertes considérables.<sup>36</sup> Ce conflit aura des répercussions jusqu'en 1972. L'année suivante, il y a une reprise modérée et, en 1974, la Fraser entreprend une nouvelle étape. En effet, le 9 avril 1974, le contrôle de la Fraser passe à la Northwood Mills Limited, une filiale de Noranda Mines Limited de Toronto. Northwood acquiert alors 1 200 000 actions ordinaires convertibles (51 % des actions donnant droit au vote) grâce à l'achat de 547 705 actions (23 %) de Genstar Ltd et d'autres actionnaires importants. Elle acquiert également 652 295 actions (28 %) grâce à des offres aux bourses de Toronto et de Montréal. Elle offre 28,75 \$ l'action. Selon les estimations, le coût total excède 34 millions de dollars.<sup>37</sup> Désormais, la Fraser sera de plus en plus contrôlée par des intérêts de l'extérieur de la province.

### *Le travail*

Les changements administratifs et technologiques introduits par la Fraser auront des effets importants sur le travail à l'usine d'Edmundston. La portée de ces

<sup>35</sup>Les années 1970 et 1971 sont des années difficiles pour plusieurs propriétaires d'usines de pâtes et papiers et pour les travailleurs. Les mises à pied et les fermetures se succèdent. Cette crise met en évidence les problèmes structurels de l'industrie. Plusieurs facteurs expliquent l'endettement ou la diminution des profits des entreprises canadiennes dont : une trop forte dépendance de certains produits et du marché américain, un marché national trop restreint et une plus grande concurrence d'autres compagnies américaines et scandinaves. À l'échelle mondiale, la surcapacité de production s'accompagne d'une baisse de la demande. Le dollar canadien est réévalué et atteint la parité avec le dollar américain. L'industrie canadienne des pâtes et papiers est donc moins attrayante que par le passé. Voir Sylvie Desjardins, *Le processus de multinationalisation des entreprises papetières canadiennes*, (thèse de Ph.D.), Université du Québec à Montréal, 1985.

<sup>36</sup>La grève à l'usine de FPL de Madawaska entraînera des pertes de 4 000 000 \$ (en profits). Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Reports* (1971 et 1972).

<sup>37</sup>Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Report* (1974); « Fraser Inc; Summary Statement », 4.

répercussions et les réactions des travailleurs varient selon les années. Avant de nous attarder sur la période qui nous intéresse, voyons brièvement les effets des changements introduits durant les années antérieures. La période de 1918 à 1928 est une période d'expansion caractérisée par la création d'emplois. À l'ouverture de l'usine en 1918, on compte plus de 300 travailleurs et en 1927, ce nombre a doublé. À la toute fin des années 20, plus de 1100 hommes travaillent pour la Fraser durant l'été. De 1929 à 1931, la situation se détériore. En raison des difficultés économiques, la compagnie doit faire des coupures. Des travailleurs sont mis à pied (les célibataires et les travailleurs qui ne sont pas permanents sont les premiers retranchés) et ceux qui conservent un emploi voient leur nombre d'heures de travail et leur salaire diminués.<sup>38</sup> De plus, plusieurs travailleurs sont mutés à d'autres départements.

Les années suivantes, de 1932 à 1946, sont marquées surtout par la prudence des gestionnaires. Il y a peu d'investissements dans des projets d'expansion ou de modernisation à l'exception de l'amélioration de l'équipement et de l'introduction de nouveaux procédés pour améliorer la qualité de la pâte. Certains changements technologiques introduits pendant ces années ont eu des conséquences importantes sur l'organisation du travail dans quelques départements de l'usine. Dans le département de pâte chimique, les cuiseurs voient leurs tâches transformées à la suite de l'embauche de chimistes et de techniciens. Ainsi, l'introduction du procédé *chemipulp*, l'installation de thermomètres et de manomètres sur les lessiveurs et finalement l'introduction d'un système de cuisson automatique ont entraîné le recul de l'intervention directe des cuiseurs dans le procédé de fabrication de la pâte chimique. On ne fait plus appel à leurs connaissances acquises par l'expérience, c'est-à-dire la manipulation tactile de la pâte pour évaluer la qualité du produit. Ils jouent dorénavant un rôle de surveillance.

Les travailleurs du département du bois sont également affectés par les changements technologiques qui sont introduits dans les années 30. Ces changements se traduisent par une modernisation des installations qui entraîne une diminution de postes requis pour la préparation et la manutention du bois.<sup>39</sup> Pendant la crise économique, il y a eu, en outre, un ralentissement important dans ce département qui s'est traduit par de nombreuses mises à pied. Il y a une reprise marquée des

<sup>38</sup> Durant la crise économique, 362 travailleurs conservent un emploi à l'usine et 59 dans les bureaux de la compagnie. Voir Nicole Lang, « Gestion et travail : le cas de l'usine Fraser d'Edmundston, N.-B., 1918-1946 », dans *Économie et société en Acadie, 1850-1950. Nouvelles études d'histoire acadienne*, sous la direction de Jacques Paul Couturier et Phyllis Leblanc, (Moncton, 1996), 168-9.

<sup>39</sup> Comme nous l'avons démontré dans la section précédente, l'introduction de nouveaux tambours écorceurs, la construction d'un nouveau convoyeur, d'une presse à écorce, etc. ont entraîné des coupures de postes. Nous n'avons pu obtenir le nombre exact de postes qui ont été éliminés dans le département du bois. Jean-Pierre Charland soutient que dans certaines usines du Québec, quelques dizaines de postes ont pu être éliminés dans les secteurs de la préparation et de la manutention du bois. Charland, *Les pâtes et papiers au Québec*, 187-8.



activités après 1937 mais l'embauche des travailleurs se fera en fonction des nouveaux besoins.

L'embauche d'ingénieurs entraînera aussi des changements pour quelques travailleurs de l'entretien. Durant la période de 1918 à 1931, les travailleurs de l'entretien devaient faire les plans relatifs aux constructions et aux réparations. Avec la venue des ingénieurs, les ouvriers n'auront plus à exécuter ces tâches. Les travailleurs demeurent assez dociles face à ces changements. Ils subissent les effets du contexte économique et de l'introduction des nouvelles technologies sans trop protester. Leur syndicat, qui n'est reconnu que depuis 1938,<sup>40</sup> ne pourra freiner les changements. D'ailleurs, bien des travailleurs se considèrent très chanceux de travailler.<sup>41</sup>

La période suivante, de 1947 à 1974, est caractérisée par deux grands projets à long terme. De 1947 à la fin des années 50, la Fraser achève la construction d'un département de blanchiment de la pâte, d'un département de vapeur et d'un laboratoire de chimie à ses installations d'Edmundston. On modernise aussi certains départements et on procède à des agrandissements dans d'autres. En somme, c'est le début de l'automatisation. À ce moment, on ne parle pas encore de mutations, de retraites anticipées ou de coupures de postes.

Le grand projet qui est mis en branle à la fin des années 60, le *Big Thrust*, entraîne des changements importants dans plusieurs départements des usines de la Fraser. À l'usine d'Edmundston, on construit un nouveau département de pâte mécanique et un nouvel atelier de préparation du bois. Ces deux départements sont regroupés dans un même bâtiment et sous une même supervision. Toute la machinerie est automatisée. Ceci a donc de sérieux effets sur l'organisation du travail à l'usine. Des postes de contremaîtres et d'ouvriers sont coupés. Certains travailleurs optent pour la retraite tandis que d'autres, ne possédant pas la formation requise pour travailler à l'entretien de la machinerie, sont mutés à divers départements de production.<sup>42</sup> Enfin, quelques-uns perdent leur emploi. Toutes ces transformations créent un climat tendu au sein des départements affectés par les coupures et les mutations. Les travailleurs qui ont de l'ancienneté peuvent déplacer des plus jeunes

<sup>40</sup>Ce phénomène n'est pas particulier à la Fraser. Au Québec, des mises à pied de travailleurs militants, la crise de surproduction et la dépression ruinent les efforts d'organisation. Il n'y aura pas de conventions collectives durables dans l'industrie des pâtes et papiers avant 1937. Ce sera à compter de cette année que les associations syndicales seront vraiment reconnues par le patronat. Charland, *Les pâtes et papiers au Québec*, 317.

<sup>41</sup>Entrevues 4, 16, 18 et 21.

<sup>42</sup>Pour une discussion des effets des changements technologiques tels les mises à pied et les déplacements des travailleurs voir entre autres : Arthur A. Kruger, « Human Adjustment to Technological Change : An Economist's View », *Relations industrielles*, 26, 2(1971), 265-307 et Gilles Laflamme, « Changement technologique et sécurité d'emploi », *Relations industrielles*, 29, 1 (1974), 111-127.

à condition d'accepter des baisses de salaires. Ils préfèrent cette réalité à la perte de leur emploi.

Voyons maintenant de plus près les effets des changements technologiques dans les différents départements de l'usine vers la fin des années 60. Dans la plupart des départements de production, des coupures de postes entraînent des mutations et des mises à pied. Le vieil atelier de préparation du bois qui comptait entre 30 et 35 hommes par quart de travail ne compte plus que sept ou huit travailleurs. On est passé de quatre préposés de déchiqueteuse à deux. Le nombre d'hommes sur les meules (pour le broyage du bois) est passé de vingt à cinq à la suite de l'automatisation. Plusieurs travailleurs de ce département décidèrent de prendre leur retraite. Certains furent mutés et d'autres mis à pied. Les travailleurs déplorent le manque de planification et de suivi lors de l'implantation des nouvelles technologies.<sup>43</sup>

Le département de pâte mécanique, qui sera regroupé avec l'atelier pour former un seul département, connaîtra le même sort. Quelques contremaîtres sont mutés et doivent reprendre leur ancien poste, ce qui entraînera la mutation d'autres travailleurs. Ces derniers pouvaient également supplanter des travailleurs de quelque département que ce soit. Quoiqu'il en soit, tous devaient assumer des baisses de salaires.<sup>44</sup>

La fermeture du département « cour et services »<sup>45</sup> est une autre conséquence de la rationalisation à l'usine d'Edmundston. Quelques travailleurs seront mutés au département d'entretien mécanique. D'autres seront affectés aux départements de production. La plupart choisiront le département de pâte mécanique puisque l'atelier de préparation du bois est réputé comme étant un lieu où les tâches sont exigeantes.<sup>46</sup> Dans le département de pâte chimique, les améliorations à la machinerie entraînèrent la perte d'une douzaine d'emplois. Les travailleurs mutés furent affectés au nettoyage en attendant l'ouverture d'autres postes devenus vacants à la suite de retraites. Il faut souligner que ces travailleurs ont subi des baisses de salaire considérables.<sup>47</sup> Le climat de travail n'était pas amical. Ainsi lorsqu'un travailleur

<sup>43</sup> Entrevues 7, 12, 17, 18 et 21. Ceux-ci ne purent nous fournir des chiffres précis quant au nombre de travailleurs de l'atelier qui furent mis à pied. Pour leur part, ces travailleurs ne subirent pas directement les effets des changements. Puisqu'ils avaient plusieurs années d'ancienneté, ils n'ont pas perdu leur emploi. Par contre, ils ont « vécu » ces changements avec d'autres compagnons de travail qui ont été directement touchés par le déploiement de nouvelles technologies.

<sup>44</sup> Entrevues 17 et 18.

<sup>45</sup> Ce département regroupait des opérateurs de grues, des opérateurs de camions à remorque et de chargeuses ainsi que plusieurs manoeuvres qui voyaient à l'entretien des propriétés de la compagnie (terrains, maisons, etc.).

<sup>46</sup> Entrevues 17 et 18.

<sup>47</sup> En 1971, dans le département de pâte chimique, la plupart des travailleurs gagnent entre 3,30 \$ et 4,05 \$ l'heure. Les journaliers (ceux préposés au nettoyage sont dans cette catégorie) gagnent 3,21 \$ l'heure. *Labour Agreement By and Between Fraser Companies, Limited and International Brotherhood of Pulp, Sulphite and Paper Mill Workers and Its Edmundston*

provoquait la mutation d'un autre, les confrères de ce dernier rendaient parfois la vie difficile au nouveau venu.<sup>48</sup>

Le département de blanchiment de la pâte fait exception. En effet, les changements technologiques apportés à ce département aboutirent plutôt à la création de quatre nouveaux postes: deux opérateurs, un vérificateur et un assistant.<sup>49</sup> Dans la cartonnerie, le poste d'assistant sur la machine à carton fut aboli. Dans la salle de finition du carton, trois postes furent coupés à la suite de l'installation d'une guillotine automatisée.<sup>50</sup> Finalement, ce n'est qu'en 1979 que le département de vapeur connaît des changements. En 1959, les chaudières à charbon avaient été remplacées par des chaudières au mazout. À cette époque, trois postes avaient été coupés. En 1979, à la suite de l'installation d'un système d'épuration, de nouveaux postes seront créés.<sup>51</sup>

Les répercussions des changements à l'usine d'Edmundston varient donc selon les départements. Le nombre de travailleurs de la production diminuera considérablement alors que celui des travailleurs de l'entretien aura plutôt tendance à augmenter. Il faut moins de travailleurs pour faire fonctionner la nouvelle machinerie automatisée mais il en faut davantage pour voir à son entretien.<sup>52</sup> Par ailleurs, le travailleur de la production voit ses tâches se transformer au fil des ans. De plus en plus, il joue le rôle d'un « opérateur » de machine. Il n'est plus l'homme à tout faire qu'il était autrefois et il ne connaît plus tout le processus de fabrication de la pâte. La machine détermine maintenant le rythme de travail. Le travailleur n'est plus aussi mobile que par le passé et ses connaissances se limitent à ses propres tâches. Ce phénomène est ressorti clairement lors des entrevues. Les travailleurs qui avaient le plus d'ancienneté pouvaient parler du processus complet de la fabrication, de la coupe du bois jusqu'au blanchiment de la pâte. Ils se promenaient souvent d'un département à l'autre. L'usine était moins grande et ils devaient effectuer du travail dans plus d'un département. De plus, les travailleurs de la production aidaient souvent ceux de l'entretien pour la réparation de la machinerie. Ils étaient donc familiers avec les machines et l'outillage. Quant aux plus jeunes travailleurs, ils nous ont entretenus sur leur travail sans toutefois pouvoir parler des différentes étapes de la fabrication de la pâte et du carton. Ils n'étaient pas familiers avec le travail des autres départements de l'usine. Ce sont les travailleurs de l'entretien qui effectuaient les réparations. Ils étaient affectés à divers départements et ils avaient tendance à être de plus en plus spécialisés.

---

*Local no 29, Effective from January 1, 1971 to December 31, 1973, Le Madawaska Ltée, Edmundston, N.-B.*

<sup>48</sup>Entrevues 12 et 13.

<sup>49</sup>Entrevue 13.

<sup>50</sup>Entrevues 15 et 19.

<sup>51</sup>Entrevue 24.

<sup>52</sup>Craig Heron remarque le même phénomène pour les aciéries. Craig Heron, *Working in Steel: The Early Years in Canada, 1883-1935* (Toronto 1988), 54.

La section locale 29, affiliée à l'International Brotherhood of Pulp, Sulphite and Paper Mill Workers [I.B.P.S.P.M.W.], s'assurera de faire respecter la classification des travailleurs de l'entretien et par le fait même, éviter les coupures. La section locale est toutefois impuissante face aux coupures des départements de la production. Cette question fait l'objet de plusieurs discussions dans le cadre des réunions de la section 29. En mars 1954, on désigne des délégués pour s'informer de la situation en matière de classification dans d'autres usines de pâtes et papiers.<sup>53</sup> Les membres de l'exécutif du syndicat travaillent sans relâche sur ce dossier<sup>54</sup> et obtiennent finalement gain de cause lorsque la *Trade Qualification Board* est officiellement créée avec la signature de la convention collective en juin 1956. La compagnie et le syndicat ont des représentants qui siègent à ce comité. Ceux-ci font passer des examens aux travailleurs qui veulent obtenir une meilleure classification. Par exemple, un travailleur de classe trois qui réussit ses examens pourra accéder à une classification de niveau deux et obtenir une hausse salariale. En général, le système semble avoir été profitable.<sup>55</sup> Avec ce comité, le syndicat cherchera à assurer de meilleurs salaires pour les travailleurs mais il tentera aussi d'éviter le *cross trading* c'est-à-dire, la flexibilité d'emploi, afin de protéger des emplois.

Quelques travailleurs de la production reprochent à leur syndicat d'avoir défendu, d'abord et avant tout, les intérêts des travailleurs de l'entretien.<sup>56</sup> Ils font allusion à la grande importance accordée au dossier de la classification et au peu de discussions entourant les conséquences des changements technologiques sur les départements de la production.<sup>57</sup> Il faut souligner que même si la section 29 représente l'ensemble des travailleurs de l'usine (sauf les employés de bureau), on s'aperçoit que les travailleurs de l'entretien ont souvent occupé des postes de dirigeants syndicaux dont celui de la présidence. Pour cette raison, les travailleurs de la production se sentent parfois mal représentés.

<sup>53</sup> *Minutes of Union meetings Local 29*, 29 mars 1954, Fonds de la Section 29, CEDEM, Université de Moncton, Campus d'Edmundston.

<sup>54</sup> *Minutes of Union Meetings Local 29*, 26 novembre 1954, 14 novembre 1955, 26 mars 1956 et 30 mai 1956, Fonds de la Section 29, CEDEM, Université de Moncton, Campus d'Edmundston.

<sup>55</sup> En 1956, par exemple, il y a 68 demandes. Cinq la retirent et 63 passent l'examen. Parmi ceux-ci, 33 réussissent à se classer et 30 échouent. Mais, après révision, 11 des 30 ayant échoués ont pu être classifiés. En tout, seulement 19 travailleurs ont échoué. *Minutes of Union Meetings Local 29*, 17 décembre 1956, Fonds de la Section 29, CEDEM, Université de Moncton, Campus d'Edmundston.

<sup>56</sup> Entrevues 5, 7, 10, 13, 17 et 21.

<sup>57</sup> Charland a eu accès aux archives de la FTFP (Fédération des travailleurs du papier et de la forêt), de certains locaux syndicaux, catholiques ou « internationaux » et il a remarqué que celles-ci parlaient peu de stratégies de résistance aux changements techniques ou de gestion. Il n'attribue pas cette situation à la pauvreté relative de cette documentation. Il croit plutôt que c'est un reflet de la réalité. Charland, *Les pâtes et papiers au Québec*, 387.

Les travailleurs de l'entretien ne parlent pas d'effets négatifs lorsqu'ils commentent les conséquences des changements technologiques. Ils constatent notamment que l'outillage et la machinerie sont plus devenus complexes. Par contre, ils sont d'avis que leur travail est plus intéressant que par le passé. De plus, la classification leur offre dorénavant de meilleurs salaires et empêche la flexibilité d'emploi.<sup>58</sup> Ils croient également pouvoir exercer une certaine forme de contrôle à l'usine. Sans eux, l'usine peut être paralysée.

Un fossé se creusera graduellement entre les travailleurs de la production et ceux de l'entretien. La nature du travail, les conditions de travail et l'attitude face aux changements amplifieront leurs différences. Il y a vraiment deux mondes à l'usine, deux « classes » de travailleurs. Les travailleurs de la production assistent à la transformation de leur milieu de travail ; ils vivent un stress continu puisqu'ils doivent toujours produire davantage. Les changements technologiques leur font peur car ils se traduisent souvent par des pertes d'emplois dans leurs départements ou encore par des mutations de travailleurs. Ils sont aussi régulièrement indisposés par les bruits, la chaleur, la pollution et les patrons qui sont omniprésents dans leur lieu de travail.

Les travailleurs de l'entretien ne subissent pas les mêmes pressions. Dans leur cas, il s'agit plutôt d'une « croissance de qualification » que d'une « déqualification ». Les changements technologiques ne les effraient pas puisqu'ils rendent leurs emplois plus intéressants et créent des ouvertures de postes dans leur département. Puisqu'ils doivent voir à l'entretien de la machinerie, ils sont constamment affectés à divers départements. Ils sont donc moins stressés et moins indisposés par les bruits, les odeurs, la chaleur ou encore les surveillants.

En matière de coupures et de mutations de la main-d'oeuvre, les employés de la Fraser ont peu d'influence sur l'entreprise et ses politiques. Ils ne sont pas consultés lors de l'élaboration des stratégies et sont prévenus lorsque les décisions sont prises. Les travailleurs affectés se résignent rapidement et tentent de s'adapter aux changements. Ils ne résisteront pas comme c'est le cas dans d'autres usines au pays. Dans son étude des usines de pâtes et papiers du Québec, Jean-Pierre Charland constate qu'il y eut de nombreuses grèves, une hausse d'absentéisme, des actes de vandalisme et du sabotage. Quant à eux, les ouvriers de la Fraser n'auraient pas de succès en exerçant ces moyens de pression ; les changements technologiques seront introduits et le droit de gérance demeurera intact. Au mieux, les travailleurs obtiennent le droit d'être informés des changements qui affectent le nombre et la composition des emplois et des modalités d'application. Cependant, rien ne peut arrêter le « progrès ». Il n'est même pas possible, lors de renvois ou de mutations, d'imposer le seul critère de l'ancienneté car l'employeur peut s'y opposer en soulevant la notion de compétence<sup>59</sup>.

<sup>58</sup> Entrevues 3, 8 et 23.

<sup>59</sup> Charland, *Les pâtes et papiers au Québec*, 372-4 et 386. Pour une discussion des réactions des travailleurs aux changements technologiques, voir : Heron, *Working in Steel*, 99; Heron

Lors des entrevues, les travailleurs n'ont pas été tellement critiques envers la compagnie et ses politiques. Selon certains, c'est le privilège d'une compagnie de vouloir hausser la production et, pour ce faire, elle peut introduire de nouvelles technologies.<sup>60</sup> La Fraser élabore ses stratégies et réunit les surintendants afin de leur annoncer les changements prévus. Les surintendants réunissent à leur tour les contremaîtres, puis les travailleurs, afin de leur donner un compte rendu des plans d'avenir de la compagnie.<sup>61</sup>

En général, il semble que les travailleurs n'ont pas réagi à l'annonce des changements. La majorité des travailleurs de l'entretien n'étaient pas contrariés par la venue des nouvelles technologies ; ils semblaient plutôt s'y adapter rapidement. La routine était quelque peu modifiée mais sans plus.<sup>62</sup> Quelques uns ont affirmé aimer les changements et que l'amélioration des équipements facilitaient leur travail.<sup>63</sup> L'adaptation était plus difficile pour les travailleurs de la production qui voyaient leur routine souvent bouleversée et bon nombre de leurs postes abolis. Suivirent les mutations et les mises à pied. L'atmosphère au travail sera tendue pendant plusieurs semaines.<sup>64</sup> Cependant, les travailleurs ne voyaient pas d'autres choix que de s'adapter. Comme nous l'avons déjà mentionné, ils ont peu protesté et se sont résignés aux changements.

Le syndicat n'optera pas pour la grève comme moyen de pression pour freiner les changements. D'ailleurs, depuis son implantation dans le milieu, l'I.B.P.S.P.M.W. n'a jamais privilégié la grève pour résoudre les litiges. Dans une lettre qu'il faisait parvenir à la section 29 en 1944, le président du syndicat international, John Burke, affirmait : « ...There is no need of all the strikes and strife that take place in many industries. All that is needed to develop good relations between employers and workers is honesty of purpose and common sense on both sides ». <sup>65</sup> La section 29 adoptera cette philosophie dans ses négociations avec la Fraser. Dans le dossier des changements technologiques, elle va plutôt négocier, comme dans d'autres usines du pays,<sup>66</sup> certaines clauses qui ne freineront aucunement les transformations mais

---

et Storey, *On the Job*, 3-46; Ian McKay, « Strikes in the Maritimes, 1901-1914 », *Acadiensis*, XIII, 1 (automne 1983), 3-46; Craig Heron et Bryan D. Palmer, « Through the Prism of Strike: Industrial Conflict in Southern Ontario, 1901-1914 », *Canadian Historical Review*, 58, 4 (décembre 1977), 423-458 et David Montgomery, *Workers' Control in America: Studies in the History of Work, Technology and Labor Struggles* (NY 1979).

<sup>60</sup> Entrevues 5 et 7.

<sup>61</sup> Entrevues 12, 14 et 23.

<sup>62</sup> Entrevues 5, 13, 14, 16, 19, 20 et 23.

<sup>63</sup> Entrevues 3, 15 et 24.

<sup>64</sup> Entrevues 7, 13, 14, 17 et 18.

<sup>65</sup> Correspondance de la section 29, lettre du président de l'I.B.P.S.P.M.W., Monsieur John P. Burke, le 5 mai 1944, Fonds de la section 29, CEDEM, Université de Moncton, Campus d'Edmundston.

<sup>66</sup> Charland, *Les pâtes et papiers au Québec*, 358-60.

qui protégeront l'ancienneté des travailleurs et qui permettront aux travailleurs d'être informés des changements prévus.

Dès 1955, les conventions collectives évoquent la possibilité de coupures de postes. Ainsi, lorsque des travailleurs seront renvoyés, l'ancienneté sera respectée.<sup>67</sup> Deux ans plus tard (1956-1958), on ajoute qu'en cas de mutations à d'autres départements, le travailleur ayant le plus d'ancienneté doit avoir la compétence nécessaire pour obtenir un emploi dans un nouveau département à défaut de quoi il doit avoir accès à un emploi au « bas de l'échelle » qui exige souvent peu de formation.<sup>68</sup>

Les procès-verbaux des réunions de la section 29 nous renseignent peu sur ce dossier. En juillet 1963, on fait allusion aux changements technologiques à prévoir pour les prochaines années.<sup>69</sup> En septembre de la même année, on présente un rapport sur l'automatisation de l'atelier de préparation du bois. On indique que les travaux débiteront sous peu et dureront trois ou quatre ans. De nombreux changements sont à prévoir au sein de ce département.<sup>70</sup>

En 1965, l'I.B.P.S.P.M.W. émet une déclaration de principe sur l'automatisation dans laquelle elle affirme, d'une part, se réjouir du fait que les changements techniques font disparaître les tâches les plus difficiles ou les plus dangereuses, et d'autre part, elle maintient que :

(...) puisque la perspective de profits plus élevés constitue la raison d'être exclusive de l'automatisation et des autres changements, sans ou peu d'égards aux coûts humains qui rendent possibles les économies considérables ainsi réalisées, notre union ne peut qu'être déterminée à mettre les considérations humaines et l'intérêt des travailleurs au premier plan, avant tout autre objectif ou toute autre préoccupation.<sup>71</sup>

Ainsi, l'I.B.P.S.P.M.W. réclame que le syndicat soit informé à l'avance des changements prévus. On demande aussi une concertation, la modification des programmes de formation ou de réadaptation des travailleurs et des modifications aux conditions d'accès à la retraite.

À la suite de ces demandes, les compagnies papetières du Québec acceptent d'insérer dans les conventions collectives une section sur l'automatisation. Elles

<sup>67</sup> *Labour Agreement*, 1955.

<sup>68</sup> *Labour Agreement*, 1956-1958.

<sup>69</sup> *Minutes of Union Meetings Local 29*, juillet 1963, Fonds de la Section 29, CEDEM, Université de Moncton, Campus d'Edmundston. À part les conventions collectives, les archives syndicales sont muettes sur le sujet avant cette date.

<sup>70</sup> *Minutes of Union Meetings Local 29*, septembre 1963, Fonds de la Section 29, Université de Moncton, Campus d'Edmundston.

<sup>71</sup> Cité par Charland, *Les pâtes et papiers au Québec*, 360. Voir aussi : Fraternité internationale des travailleurs de l'industrie des pâtes et papiers, *L'automatisation dans l'industrie des pâtes et papiers* (Montréal octobre 1964).

s'engagent à aviser les syndicats, au moins 60 jours à l'avance, des changements technologiques qui affecteront les travailleurs. Des comités mixtes seront alors mis sur pied afin d'étudier les effets des changements et de faire des recommandations à la direction. Les compagnies s'engagent également à accorder des compensations financières aux travailleurs rétrogradés ou mis à pied. Lorsqu'il y a des mises à pied, les compagnies doivent déposer un avis de trois mois.<sup>72</sup>

La clause sur l'automatisation et les changements technologiques insérée dans les conventions collectives des sections locales du Québec en 1965 ne subira pas de modification importante par la suite. À Edmundston, les clauses concernant l'abolition d'emplois ou encore la mutation des travailleurs ne sont pas modifiées. En 1971, on peut encore lire : « In case of a reduction in the work force, employees will be demoted step by step down their lines of progression in the reverse order of the steps in their promotion ».<sup>73</sup> On ajoute également une clause sur l'automatisation prévoyant que :

When equipment installation or operating plans are being introduced which will reduce labour requirements, the Company and Union have agreed to review and study the effect of such changes. These discussions would cover the problem of retraining and/or relocating, as far as possible, the men displaced by such changes, and would take the maximum advantage of the time available between decision and introduction of planned changes.<sup>74</sup>

La compagnie et le syndicat, comme ce fut le cas au Québec, reconnaissent qu'ils ont une responsabilité conjointe et directe afin de minimiser l'impact des changements technologiques. Ils tâchent donc d'atténuer les effets néfastes qui pourraient survenir.

### Conclusion

Les stratégies économiques et les changements technologiques qui ont été introduits à l'usine d'Edmundston ont eu des effets sur l'organisation et la nature même du travail. Tout comme Braverman et Charland, on peut parler d'une certaine « déqualification » de la main-d'oeuvre dans les départements de production. Ainsi, les travailleurs de la production sont de plus en plus contrôlés et voient leurs tâches devenir routinières. Ils sont à la merci de la machine. Avec l'expansion de l'usine et l'évolution technologique, les tâches deviennent plus spécifiques et chacun les exécute dans un lieu précis. L'équipement détermine le rythme du travail et chacun doit faire des efforts pour s'ajuster. Les « hommes à tout faire » du début du siècle deviennent de véritables opérateurs de machines qui ont peu de contrôle sur leur milieu de travail.

<sup>72</sup> Charland, *Les pâtes et papiers au Québec*, 360-1.

<sup>73</sup> *Labour Agreement*, 1971.

<sup>74</sup> *Labour Agreement*, 1971.



Les tâches les plus ardues et surtout les plus dangereuses sont éliminées. Par contre, les changements introduits accélèrent la cadence de production et entraînent des mises à pied, des mutations de travailleurs et des retraites anticipées dans les départements de production qui sont davantage touchés. Les travailleurs mutés doivent recevoir une nouvelle formation et doivent accepter des baisses de salaires s'ils veulent conserver un emploi. Ceux qui demeurent dans leur département doivent apprendre de nouvelles tâches afin d'être en mesure de faire fonctionner les nouveaux équipements.

Les travailleurs de l'entretien ne subissent pas les contrecoups de tous ces changements. Ils voient plutôt leur nombre augmenter avec l'installation de nouveaux équipements. De plus, l'outillage se perfectionne et rend leur travail plus sécuritaire,<sup>75</sup> plus intéressant et moins ardu. L'implantation d'un système de classification leur est également bénéfique. Dorénavant, ils seront évalués selon leur compétence et leur spécialisation. Par conséquent, pour ce groupe de travailleurs, la thèse de la « déqualification » de la main-d'oeuvre ne s'applique pas.

Les travailleurs de la production doivent s'adapter aux changements. Ils ne résistent pas comme ce fut le cas dans d'autres usines du pays. L'atmosphère à l'usine est tendue et plusieurs sont mécontents. De peur de perdre leur emploi, ceux qui restent préfèrent se soumettre et ceux qui sont mis à pied espèrent être rappelés puisque les emplois sont rares dans la région. La Fraser étant toujours l'employeur principal, il y a peu de débouchés. Ces travailleurs, pour la plupart, sont peu qualifiés et n'ont pas les compétences techniques pour se trouver un emploi ailleurs.

Un autre facteur important peut expliquer la passivité des travailleurs des départements de production devant les transformations à l'usine d'Edmundston. Le fossé qui s'est graduellement creusé entre eux et les travailleurs de l'entretien n'a pas permis la mise sur pied d'un front uni pour organiser une résistance aux changements prévus. Avec l'adoption des nouvelles technologies, les tâches évoluent, l'équipement change et les conditions de travail varient selon le type d'emploi occupé. Certains travailleurs de l'entretien voient les changements d'un bon oeil car ils ne se sentent pas menacés. Ils y voient plutôt des avantages à court et à long terme.

Le syndicat a peu de contrôle sur ce phénomène de « division » des travailleurs ou encore sur les transformations des lieux de travail et de l'organisation du travail. Il ne peut empêcher les coupures dans les départements de production. Au lieu d'exercer des moyens de pression comme la grève, il préfère négocier des clauses visant à protéger l'ancienneté des travailleurs et demande d'être informé des changements. Il sera moins impuissant devant la situation des travailleurs de l'entretien, car il verra à faire respecter la classification et il luttera contre la flexibilité d'emploi. Ainsi, les stratégies adoptées par les représentants des tra-

<sup>75</sup>Le nombre d'accidents à l'usine d'Edmundston demeurera toutefois très élevé jusqu'à la fin de notre période d'étude. L'adaptation aux nouvelles technologies semble difficile pour les travailleurs.

vailleurs n'ont pas privilégié le militantisme et la confrontation. Il faut s'interroger sur l'efficacité d'une seule unité syndicale pour tous les travailleurs lorsque ceux-ci vivent des réalités différentes dans les usines. D'autres études devront analyser le travail des syndicats lors des transformations des milieux de travail.

Les innovations introduites dans les usines au 20<sup>e</sup> siècle ont fait disparaître de nombreux emplois mais, la thèse de la « déqualification » de la main-d'oeuvre demeure complexe. Comme l'ont souligné Craig Heron et Robert Storey, les travailleurs qui deviennent des opérateurs de machines apprennent quand même de nouvelles tâches. À part les cuiseurs, les autres travailleurs qui conservent un emploi dans les départements de production des usines de pâtes sont-ils vraiment perdants? De nouvelles études devront se pencher sur cette question pour nous permettre de mieux évaluer l'ampleur et l'impact des changements technologiques dans différents lieux de travail.

TABLEAU I: Changements technologiques à l'usine d'Edmundston  
(1950-1966)

- \* département de blanchiment muni d'instruments contrôlés automatiquement (1950)
- \* amélioration du raffineur du département de pâte mécanique (1952)
- \* nouveaux monte-billes près de la rivière Madawaska (1955)
- \* travaux pour hausser la capacité de blanchiment de la pâte (1956)
- \* agrandissements au département de vapeur (1956)
- \* nouveau compresseur à air dans la salle des chaudières (1956)
- \* construction des bâtiments du nouveau département de vapeur (1957)
- \* nettoyeurs centraux à la cartonnerie (1957)
- \* remplacement des chaudières de charbon par des chaudières à l'huile dans le département de vapeur (1959)
- \* nouveau générateur au dioxyde de chlore (1960)
- \* installation de deux nouveaux pipelines entre Edmundston et Madawaska (1960)
- \* modifications au département de blanchiment des pâtes kraft et sulfite (contrôle de l'ensemble des opérations centralisé dans une salle) (1960)
- \* nouvel équipement pour coucher le carton (1961)
- \* nouvelles installations pour le maniement et l'entreposage du soufre fondu (1962)
- \* construction de nouvelles installations pour le maniement et l'entreposage des copeaux (1963 et 1964)
- \* système de distribution électronique modernisé (1964 à 1966)

Sources : Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, Annual Reports (1950,1952,1955,1961, 1962 et 1963); John C.W. Evans, « Fraser's Bleached Sulphate Project », *PPMC*, 51, 41(mars 1950), 62, 77 à 80; « Survey of New Mills, Extensions and Improvements in Progress », *PPMC*, 57, 4(mars 1956), 92; A.P. Darcel, « Construction and Modernization Budget for Pulp and Paper Industry Now Near Billion Dollars », *PPMC*, 57, 4(mars 1956), 121-8 ; «Fraser's Edmundston Mill Undergoes Expansion Program », Section « Mill & Market News », *PPMC*, 57, 13(décembre 1956), 185-6; « Fraser Co Ltd », *PPMC*, 58, 4(mars 1957), 130; « Expansion of Bleach and Steam Plants at Fraser's », *PPMC*, 60, 2, 124. et 126; « Fraser Companies », *PPMC*, avril 1961, 212; « Paper Pipeline », *The Fraser Voyageur*, décembre 1962 à janvier 1963, 2 à 4; F.A. Price, « 1960 Survey of Pulp and Paper Mill Projects », *PPMC*, 61, 7(juillet 1960), 87 et 91; « Major Additions to Fraser Mills », Section « Mill & Market News », *PPMC*, 61, mars 1960, 204; « Les Cies Fraser ont réalisé de grands travaux l'an dernier », *Le Madawaska*, 23 février 1961, 1 et 5.

*Cette étude est tirée d'une thèse de doctorat soutenue à l'Université de Montréal en 1994. Elle s'intitule : La compagnie Fraser Limited, 1918-1974. Étude de l'évolution des stratégies économiques, des structures administratives et de l'organisation du travail à l'usine d'Edmundston au Nouveau-Brunswick. L'auteure tient à remercier ses directeurs de thèse, Madame Bettina Bradbury et Monsieur Pierre Trépanier, pour leurs conseils judicieux. Cette recherche a bénéficié du soutien du Fonds FCAR (bourse Québec/Acadie) et du Fonds de bourses de l'Université de Montréal.*