

## **Tendances récentes de la négociation collective dans l'industrie du papier au Québec**

Reynald Bourque et Claude Rioux

Volume 49, numéro 4, 1994

Syndicats et restructuration économique  
Unions and Economic Restructuring

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/050973ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/050973ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)  
1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bourque, R. & Rioux, C. (1994). Tendances récentes de la négociation collective dans l'industrie du papier au Québec. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 49(4), 730-749. <https://doi.org/10.7202/050973ar>

Résumé de l'article

Cet article examine les développements récents de la négociation collective et de l'organisation du travail dans l'industrie québécoise du papier. L'analyse des négociations menées ces dernières années par les syndicats du papier affiliés à la CSN révèle le caractère central des stratégies de flexibilisation du travail chez les employeurs, et de protection de l'emploi du côté syndical. La flexibilité fonctionnelle constitue l'aspect essentiel des changements en cours dans cette industrie depuis la fin des années 1980, les employeurs cherchant à améliorer l'efficacité productive par une rationalisation des tâches et une réduction des emplois. Dans certaines usines, la réorganisation du travail a suscité un renouveau de l'action syndicale à travers l'implication des salariés et de leur syndicat dans la gestion de l'entreprise.

# *Tendances récentes de la négociation collective dans l'industrie du papier au Québec*

**Reynald Bourque**  
et  
**Claude Rioux**

*Cet article examine les développements récents de la négociation collective et de l'organisation du travail dans l'industrie québécoise du papier. L'analyse des négociations menées ces dernières années par les syndicats du papier affiliés à la CSN révèle le caractère central des stratégies de flexibilisation du travail chez les employeurs, et de protection de l'emploi du côté syndical. La flexibilité fonctionnelle constitue l'aspect essentiel des changements en cours dans cette industrie depuis la fin des années 1980, les employeurs cherchant à améliorer l'efficacité productive par une rationalisation des tâches et une réduction des emplois. Dans certaines usines, la réorganisation du travail a suscité un renouveau de l'action syndicale à travers l'implication des salariés et de leur syndicat dans la gestion de l'entreprise.*

L'industrie des pâtes et papier occupe une place importante dans l'économie canadienne, se situant aux premiers rangs des activités manufacturières aux chapitres des effectifs et de la valeur des exportations. Elle représente par ailleurs la principale activité industrielle dans de nombreuses petites municipalités éloignées des centres urbains en Colombie-Britannique, en Ontario, dans les Maritimes et au Québec (Mercure 1988). Bien qu'elle demeure prédominante dans la production manufacturière canadienne et québécoise, cette industrie a connu des difficultés croissantes au cours des années 1980, en

---

\* BOURQUE, R. et C. RIOUX, respectivement professeur agrégé à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et coordonnateur à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF-CSN).

\*\* Nous remercions deux évaluateurs anonymes pour leurs commentaires qui nous ont permis de bonifier certaines parties de notre article.

raison de l'accélération des changements technologiques, de lois contraignantes en matière environnementale et de l'intensification de la concurrence à l'échelle mondiale. Ces changements ont influencé l'orientation des relations industrielles dans ce secteur vers la fin de la dernière décennie.

Les négociations collectives dans le secteur privé aux États-Unis et au Canada au cours des deux dernières décennies ont modifié substantiellement les règles régissant l'organisation du travail, l'affectation de la main-d'œuvre et les statuts d'emploi (Chaykowski et Verma 1992; Freeman et Medoff 1984; Kochan, Katz et McKersie 1986; Lipsky et Donn 1987). Trois types de flexibilité caractérisent les stratégies de gestion des ressources humaines des entreprises durant cette période où s'intensifient les pressions concurrentielles (Atkinson 1986; Laflamme *et al.* 1989; Piore 1986). La flexibilité salariale vise à réduire les coûts de production en modulant les salaires selon le statut, le rendement des salariés ou les résultats financiers de l'entreprise. La flexibilité numérique est associée à la souplesse d'ajustement des effectifs aux fluctuations de la demande des produits ou des services, au recours à la sous-traitance et aux emplois précaires. La flexibilité fonctionnelle implique l'utilisation des compétences et l'affectation des salariés selon les besoins de l'entreprise, en élargissant les définitions de tâches et la mobilité interne du personnel.

Cappelli et McKersie (1987) proposent une taxonomie des systèmes de règles du travail qui distingue la structure horizontale de l'organisation du travail, constituée des règles relatives à la définition des tâches et à l'affectation des salariés aux différents emplois, et la structure verticale fondée sur les rapports hiérarchiques dans l'organisation du travail. À l'instar de ces auteurs, nous soumettons que la flexibilité fonctionnelle associée à la structure horizontale constitue l'aspect essentiel des changements organisationnels et l'enjeu principal des négociations collectives dans les industries exposées à une intensification des pressions concurrentielles au cours de la dernière décennie. Cette forme de flexibilité s'avère néanmoins difficile à instaurer, car elle implique une remise en cause de nombreuses règles régissant la définition et l'évaluation des tâches, les mouvements de main-d'œuvre, et l'introduction de nouvelles règles touchant le travail d'équipe et la rémunération.

L'analyse des négociations collectives dans le secteur du papier au Québec au cours des cinq dernières années<sup>1</sup> révèle le caractère central des stratégies de flexibilisation du travail pour les employeurs et de protection de

---

<sup>1</sup> Notre étude est basée sur l'analyse des négociations ainsi que des conventions et ententes collectives conclues depuis 1989 par les syndicats du secteur du papier affiliés à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF-CSN). La plupart des informations utilisées pour cet article ont été rassemblées par Claude Rioux, qui a été impliqué dans ces négociations à titre de coordonnateur des services à la FTFPF-CSN. Nous avons également bénéficié de la collaboration de Guy Bilodeau, conseiller à la FTFPF-CSN, dans l'étude des cas des établissements Domtar à Donnacona et Abitibi-Price à Alma.

l'emploi du côté syndical. La flexibilité fonctionnelle est au centre des négociations collectives dans cette industrie depuis la fin des années 1980, les employeurs cherchant à améliorer l'efficacité productive par une rationalisation des tâches et une réduction des emplois. Les changements en cours dans l'organisation du travail affectent la nature et la répartition des tâches, ainsi que les formes traditionnelles de l'action syndicale. Nous voulons montrer que la réorganisation du travail peut susciter un renouveau de l'action syndicale à travers l'implication des salariés et de leurs représentants syndicaux dans la gestion de l'entreprise.

Notre présentation comporte quatre sections. Nous débuterons par un survol de l'activité économique de l'industrie des pâtes et papier au Canada et au Québec au cours des récentes années. Nous examinerons ensuite les caractéristiques essentielles des relations du travail et de l'organisation du travail dans cette industrie au Canada et au Québec. Nous poursuivrons par l'analyse des changements intervenus dans l'organisation du travail en marge des négociations collectives menées par la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF-CSN) au Québec depuis la fin des années 1980. Nous terminerons par l'examen des innovations dans les relations du travail caractérisant les négociations collectives récentes des syndicats du papier affiliés à la FTPF-CSN, et des effets prévisibles des transformations en cours dans cette industrie en matière d'organisation et de relations du travail.

## **PORTRAIT ÉCONOMIQUE DE L'INDUSTRIE DES PÂTES ET PAPIER AU CANADA ET AU QUÉBEC**

L'industrie canadienne des pâtes et papier a exporté en 1992 plus de 80 % de sa production, les États-Unis absorbant 52 % de ces expéditions vers l'étranger. Deux produits accaparent la majeure partie des exportations canadiennes de pâtes et papiers, le papier journal et la pâte commerciale. Le papier journal provenant pour l'essentiel des usines situées dans l'est du Canada est destiné principalement au marché américain. La production de pâte commerciale davantage concentrée en Colombie-Britannique, et depuis peu en Alberta, est écoulee dans trois principaux marchés, à savoir ceux des États-Unis, de l'Europe de l'Ouest, du Japon et de l'Asie. L'industrie papetière canadienne se caractérise donc par la fabrication de biens davantage associés à des produits de base, dont les conditions de l'offre et de la demande sont de plus en plus volatiles (Ministère des forêts 1992; Woodbridge Reed 1988).

Le secteur des produits forestiers, incluant l'industrie des pâtes et papier, génère directement ou indirectement environ 8 % de l'ensemble des emplois au Canada. En 1992, on estimait que 241 000 personnes détenaient un emploi dans ce secteur et que 725 000 autres emplois y étaient reliés indirectement

(ACPP 1993). Au Québec, l'industrie papetière et des produits connexes regroupe 8,1 % de tout l'emploi manufacturier et compte plus de cinquante usines situées principalement à l'extérieur des grands centres urbains. Dans cinq régions administratives sur les quinze que compte le Québec, cette industrie absorbait en 1991 plus de 25 % de toute la valeur des livraisons manufacturières, montrant ainsi le degré élevé de dépendance de ces régions à l'égard de cette activité industrielle (Ministère des forêts 1992).

Au cours de la dernière décennie, l'industrie canadienne des pâtes et papier a connu une période de prospérité qui ne laissait pas prévoir les difficultés économiques qu'elle connaît depuis 1990 (Rioux 1989). Brièvement, l'industrie prise dans son ensemble avait réalisé en 1989 des profits de plus de deux milliards de dollars canadiens alors qu'en 1992, les résultats ont montré une perte de 1,4 milliard. L'endettement des entreprises s'est accru et les dépenses en capital ont été réduites de 60 % de 1989 à 1992 (ACPP 1993). Relativement à l'emploi, de nombreuses mises à pied temporaires ou permanentes ont eu lieu, bien que le nombre de fermetures d'usines ait été moins élevé que les prévisions de certains analystes de l'industrie.

La situation économique de l'industrie papetière semble s'être détériorée davantage au Québec que dans le reste du Canada. Selon un relevé effectué en 1992 par le Service des études économiques et commerciales du Ministère des forêts, au delà de six mille emplois permanents ont été perdus dans l'industrie québécoise des pâtes et papier de 1990 à 1992, ce qui représente une diminution nette de 14 % de l'emploi total dans ce secteur (Ministère des forêts 1992). Il faut noter que deux usines de construction récente (Donohue Matane et Cascades Port-Cartier), à la fine pointe de la technologie, ont dû cesser leurs activités durant cette période. Ces deux usines produisaient de la pâte chimico-thermo-mécanique blanchie faite à partir de bois résineux et utilisaient un procédé de blanchiment sécuritaire en matière d'environnement.

Un groupe de travail tripartite (gouvernement, employeurs et syndicats) présentait en mars 1992 un rapport détaillé sur la situation de l'industrie des pâtes et papier au Québec (Groupe d'action 1992). Parmi les principales constatations faites par le groupe de travail, certains aspects renvoient à la situation générale de l'économie canadienne, d'autres sont spécifiques à l'industrie des pâtes et papier. Au chapitre de la conjoncture économique nationale, le rapport du groupe de travail relève les effets néfastes de la récession, la surévaluation du dollar canadien (0,69 \$ US en 1986 à 0,88 \$ US à la fin de 1991, soit une augmentation de 27,5 % qui est d'une extrême importance puisque le prix des expéditions est libellé en dollars américains) et les taux d'intérêt canadiens élevés (en termes nominaux et réels).

Quant aux conditions spécifiques affectant l'industrie québécoise du papier, le rapport constate l'effet négatif du plafonnement du tirage et des

recettes de publicité des journaux aux États-Unis, de même que des nouvelles contraintes environnementales (blanchiment et recyclage). Du côté de l'offre, le groupe d'étude souligne la surcapacité de production résultant de la mise en service de machines à papier de grande capacité aux États-Unis, en Scandinavie et au Canada, la fabrication de pâtes à partir d'essences de bois nouvelles, ainsi que le développement de nouveaux grades de papier d'impression et de communication à forte valeur ajoutée. Le rapport fait enfin état des désavantages technologiques et organisationnels de l'industrie canadienne du papier en comparaison avec celle du sud des États-Unis, limitant la productivité aussi bien du capital que de la main-d'œuvre et occasionnant une structure de coûts défavorable au Québec et au Canada.

### **LES STRUCTURES DE NÉGOCIATION ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS L'INDUSTRIE DES PÂTES ET PAPIER AU CANADA ET AU QUÉBEC**

Deux structures de négociation collective coexistent au sein de l'industrie canadienne des pâtes et papier. Dans l'Ouest canadien et plus particulièrement en Colombie-Britannique, les principales entreprises du secteur sont regroupées en association alors que les organisations syndicales représentatives de l'industrie forment un cartel pour fins de négociations avec les associations patronales sectorielles. Ces dernières années, des négociations séparées ont eu lieu dans les industries liées aux opérations forestières et au sciage, et dans l'industrie de la pâte et du papier, bien que les principales entreprises papetières intègrent fréquemment ces trois activités. Malgré ce mouvement, il n'en demeure pas moins que la négociation dans cette province est très centralisée, des pressions économiques croissantes agissant toutefois dans le sens d'une décentralisation de cette structure (Frost 1990).

Dans l'est du Canada, incluant le Québec, la négociation collective ne connaît pas un tel degré de centralisation. Généralement, le Syndicat canadien des travailleurs du papier<sup>2</sup>, principale organisation syndicale de l'industrie au Canada, désigne une entreprise aux fins d'établir un règlement-type touchant principalement les aspects pécuniaires des conventions collectives. Par la suite, l'accord-type intervenu avec l'entreprise cible est étendu aux autres grandes entreprises du secteur. Des négociations au sein de chacune des usines sur l'organisation et les conditions du travail complètent le règlement-type portant essentiellement sur la rémunération globale.

---

<sup>2</sup> Le SCTP s'est fusionné en 1992 avec deux autres syndicats affiliés au Congrès du travail du Canada (CTC) pour former une nouvelle organisation, le Syndicat des communications, de l'énergie et du papier (SCEP).

L'organisation du travail dans l'industrie québécoise des pâtes et papier comporte de nombreuses particularités. Notons en premier lieu que même si les procédés de fabrication des différents types de papier sont similaires, il apparaît des variantes parfois considérables à l'égard de l'âge et de l'agencement des équipements, tant dans les services spécifiques que dans chacune des usines. Cette considération est essentielle pour expliquer la composition et la distribution des effectifs que l'on retrouve dans chacune des usines. Une deuxième caractéristique de l'organisation du travail tient à la présence de trois grands groupes d'employés dont l'un est spécifique à cette industrie. Ces groupes sont les employés de métier affectés à l'entretien, les employés de production et les ouvriers-papetiers affectés aux machines à papier. Cette segmentation est le produit du cheminement historique et technologique de l'industrie et a une incidence profonde sur l'organisation syndicale, tant à l'égard des unités de négociation que de la structure interne de représentation syndicale (Charland 1990).

Une troisième caractéristique essentielle de l'organisation du travail dans cette industrie relève de la division du travail de type tayloriste. Chaque ouvrier détient un poste aux responsabilités et aux tâches généralement bien définies, mais non nécessairement prévues dans des descriptions d'emploi inscrites dans les conventions collectives. L'accès à ces postes est régi par l'application de règles strictes fondées sur le principe de l'ancienneté, dans une structure séquentielle d'échelles de progression permettant aux salariés d'accéder au fil des ans à des fonctions plus complexes et mieux rémunérées. Cet aspect de l'organisation du travail se retrouve dans les usines québécoises, canadiennes et américaines.

Les employés de métier exercent leurs fonctions de façon compartimentée à l'intérieur de juridictions professionnelles bien établies et reconnues par les autres groupes de salariés. Ils sont sujets à un mécanisme d'évaluation afin de déterminer leur classe d'emploi et de salaire à partir d'un système d'apprentissage dont la durée dépend essentiellement de leur formation antérieure. Quant aux ouvriers-papetiers, ils forment un groupe distinct et leur travail est hiérarchisé selon une tradition remontant au tout début de notre siècle. De plus, dans l'industrie du papier journal, les taux de salaire des papetiers sont déterminés à partir d'une grille établie en fonction de la largeur et de la vitesse par minute des machines à papier (Charland 1990).

La structure hiérarchique des usines de papier est définie à l'intérieur d'organigrammes où la grande majorité des cadres assument des fonctions de commandement. Les relations du travail sont bien institutionnalisées, de nombreux comités paritaires disposent des litiges reliés à l'application des conventions collectives, à la modification des règles de travail, aux questions de santé et de sécurité et aux autres conditions de travail. Il s'agit donc d'une industrie

où les valeurs et les pratiques professionnelles sont établies solidement. Toutefois, les formes traditionnelles d'organisation du travail dans l'industrie papetière au Québec sont actuellement en mutation.

### **LES TRANSFORMATIONS RÉCENTES DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS L'INDUSTRIE DU PAPIER AU QUÉBEC**

De nombreux accords modifiant l'organisation du travail ont été négociés au cours des récentes années par des syndicats affiliés à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF-CSN), qui représente environ le tiers des salariés du secteur du papier au Québec. Le mouvement a été amorcé par la négociation d'un accord centré sur la flexibilité des métiers conclu à la fin de 1989 entre la Société Abitibi-Price et le syndicat affilié à la FTPF-CSN à l'usine de Kénogami. Cet accord est intervenu au terme d'une négociation de plus de six mois dans un contexte où la survie de cette usine ancienne, fabriquant des papiers spécialisés à base de pâte mécanique, était en jeu. Au cours des années 1970 et 1980, plus de 500 millions de dollars furent investis à l'usine de Kénogami afin de la moderniser. En juin 1989, la direction de l'entreprise informait directement ses employés que la faible productivité de l'usine mettait en cause la poursuite des investissements dans de nouveaux équipements productifs.

Afin de contrer la menace de fermeture de l'usine, le syndicat accepta d'entreprendre des négociations avant l'expiration de la convention collective de travail. Au terme de ces négociations, les parties concluaient une entente introduisant de nombreux éléments de flexibilité fonctionnelle, tels l'obligation pour les employés de production de voir à l'entretien général de l'équipement, l'assouplissement des clauses régissant l'affectation des employés de relève et la réduction du nombre d'emplois dans quelques échelles de progression. Les parties convenaient également de la création de deux groupes d'employés de métier, l'un affecté à l'entretien des équipements, l'autre à l'entretien des immeubles. Cette entente prévoyait aussi l'introduction du concept d'entraide entre différents corps de métier, la rotation des tâches dans les services de production, et la nomination de chefs d'équipe dans les groupes de métier. Enfin, un programme spécial de préretraite a été instauré afin de réduire les licenciements (Bourque et Lapointe 1992).

Cette entente touchait principalement la structure horizontale de l'organisation du travail, en élargissant les responsabilités et les tâches des employés de métier et, dans une moindre mesure, celles des employés de production. Lors du renouvellement des conventions collectives du papier dans l'est du Canada au printemps 1990, les employeurs formulèrent des demandes pour introduire des pratiques de travail plus flexibles, notamment à l'égard des



employés de métier. Les conventions collectives furent modifiées, en incluant des dispositions relatives à l'entraide mutuelle entre différents métiers et l'accomplissement de tâches accessoires, afin de réduire les « temps morts » lors des travaux de réparation et d'entretien des équipements productifs. Ces dispositions se retrouvent dans la plupart des conventions renouvelées en 1990 dans les usines québécoises de papier sous forme de déclarations de portée générale, contrairement au texte plus détaillé qui avait été négocié en 1989 à l'usine Abitibi-Price de Kénogami.

Ces premiers accords collectifs sur la flexibilité ont été suivis dans bien des cas par d'autres ententes complémentaires à celles déjà négociées. Le tableau 1 retrace les principaux accords collectifs sur la flexibilité négociés de 1989 à 1993 dans les usines québécoises de papier (papier journal et papiers commerciaux) où la majorité des salariés de la production sont membres de syndicats affiliés à la FTPF-CSN.

TABLEAU 1

**Principaux accords sur la flexibilité négociés par la FTPF-CSN de 1989 à 1993**

<i>Usine et employeur</i>	<i>Premier accord</i>	<i>Deuxième accord</i>	<i>Troisième accord</i>
Kénogami (Abitibi-Price)	12/89	05/92	—
Jonquière (Cascades)	12/90	06/92	04/93
Windsor (Domtar)	12/90	06/92	12/92
La Baie (Stone Consolidated)	12/90	06/93	—
Alma (Abitibi-Price)	01/91	12/91	—
Donnacona (Domtar)	04/91	06/92	12/92
Clermont (Donohue)	04/91	—	—

La première série d'ententes sur la flexibilité du travail portait essentiellement sur les règles particulières aux employés de métier. Les deuxième et troisième séries d'ententes sont différentes en ce sens qu'elles introduisaient des changements de caractères plus généraux, tels que la définition conjointe de programmes de formation, l'introduction de la notion de travail en équipe comme mode d'organisation du travail dans le but d'accroître la responsabilisation des employés, et des clauses de protection de l'emploi fondées sur le mécanisme de l'attrition en cas de compression des effectifs.

La plupart des ententes conclues par les syndicats affiliés à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF-CSN) depuis la fin des années 1980 ont été négociées dans des conditions difficiles en raison de la crise commerciale et financière affectant l'industrie. Ces ententes aménageant des

modifications substantielles dans l'organisation du travail se sont accompagnées dans la plupart des cas de réductions importantes d'effectifs, comme le montre le tableau 2.

La négociation touchant l'organisation du travail s'est faite de façon décentralisée au sein de la FTPF-CSN, les ententes locales comportant de nombreux éléments distincts. Toutefois, au chapitre des réductions de personnel, la stratégie adoptée par la FTPF-CSN en 1989 était de privilégier des mesures de réduction des effectifs par voie de départs volontaires. La principale mesure préconisée afin d'atténuer les effets des réductions de personnel fut la mise en place de programmes de préretraite. Les syndicats ont également cherché à protéger les emplois existants en spécifiant dans les ententes que les employés ne pouvaient être licenciés ou mis à pied à cause de l'introduction de nouvelles méthodes d'organisation du travail. La plupart des accords sur la flexibilité négociés par les syndicats affiliés à la FTPF-CSN précisent que seule l'attrition peut réduire les niveaux d'emploi.

Les principales modifications aux conventions collectives négociées par les syndicats de la FTPF-CSN au cours des cinq dernières années portent sur la flexibilité fonctionnelle. Dans les groupes d'employés de métier, les notions d'entraide mutuelle, d'assistance entre employés de différents métiers, ou de tâches accessoires ont été introduites dans toutes les conventions collectives. Ces changements résultent principalement d'une volonté affirmée des entreprises papetières d'introduire plus de polyvalence dans les services d'entretien des équipements, une visée patronale manifeste dans la plupart des usines québécoises de papier au cours des années 1980 (Legendre 1991). Dans plusieurs conventions collectives, des dispositions spécifiques aux employés de métier travaillant sur relève imposent davantage de flexibilité dans l'exercice de leurs tâches. Des mesures de formation ont été prévues pour faciliter l'adaptation aux nouvelles exigences technologiques découlant de la flexibilité organisationnelle. Dans certaines usines couvertes par notre étude, la notion d'entraide et d'assistance mutuelle appliquée généralement dans les groupes d'employés de métier a été étendue aux employés de production pour des travaux d'entretien mineur. Cet élargissement dans la structure horizontale de l'organisation du travail permet, comme le soulignent Cappelli et McKersie (1987), de réduire les temps morts et d'effectuer le travail avec des effectifs réduits.

Il faut noter que dans notre échantillon, il n'y a pas eu de modification des statuts d'emploi ni d'augmentation de la sous-traitance suite à ces changements dans l'organisation du travail. L'industrie papetière québécoise emploie essentiellement des travailleurs à temps plein, les salariés nouvellement embauchés dans la production étant intégrés au groupe d'employés de réserve affectés aux remplacements d'employés permanents. Si l'introduction de mesures de flexibilité fonctionnelle n'a pas modifié les statuts d'emploi,

TABLEAU 2  
Éléments caractéristiques des accords de flexibilité négociés par les syndicats affiliés à la FTPF-CSN (1989-1993)

USINES	EFFECTIFS				FLEXIBILITÉ FONCTIONNELLE				
	Réductions *	Prétraite	Niveau	Formation	Assistance	Fusions	Échelles de progression	Concept d'équipe	Contrôle syndical
KÉNOGAMI	220	x	Ng	x	x	x	E	x	x
JONQUIÈRE	135	x	Nm	x	x	x	E	x	x
WINDSOR	150	x	Ng	x	x	—	—	D	x
LA BAIE	130	x	Nm	x	x	—	—	—	x
ALMA	100	x	Ng	x	x	x	E	D	x
DONNACONA	100	x	Ng	x	x	x	E	x	x
CLERMONT	100	x	Nm	x	x	—	—	D	x

NOTES : x : Disposition contenue dans les ententes

Nm : Disposition de protection des effectifs métiers seulement

Ng : Disposition de protection des effectifs généraux

E : Modifications aux échelles de progression

D : Déclaration de portée générale

— : Non applicable

\* : Les données concernant la baisse des effectifs de 1989 à 1993 peuvent inclure des réductions résultant de l'introduction de changements technologiques (Kénoгами), de fermetures partielles d'opérations (Jonquière, Windsor et Clermont), ou encore d'un programme de rationalisation de la production (dans plus d'une usine).

les réductions de personnel dans la plupart des usines ont cependant fait augmenter le nombre d'employés réservistes en raison des clauses de protection des droits d'ancienneté lors de mises à pied. Le contrôle de la sous-traitance a été renforcé dans la plupart des usines afin d'atténuer les réductions de personnel dans les groupes d'employés de métier, notamment par la création d'équipes affectées à des travaux de rénovation ou de modernisation d'équipements. La transformation de l'organisation du travail dans l'industrie du papier au Québec n'a donc pas contribué à la précarisation des statuts d'emploi, ce qui est conforme à ce que d'autres chercheurs ont constaté dans l'industrie du papier en Finlande et au Royaume-Uni (Penn, Lilja et Scattergood 1992).

La flexibilité telle que négociée et appliquée dans les usines retenues dans l'échantillon n'a pas eu des conséquences majeures en matière de juridictions professionnelles. Notons cependant que le fait de transférer certaines tâches mineures de vérification et d'entretien des employés de métiers vers ceux de la production peut apparaître comme un changement significatif dans l'organisation du travail. Toutefois, cet élargissement des tâches des ouvriers de la production ne contribue pas, selon nous, à la déqualification des métiers. Ces transferts n'affectent pas fondamentalement les qualifications spécifiques aux différents métiers qui ont été bonifiées dans les années 1980 avec la généralisation des contrôles automatisés et informatisés dans les salles des machines à papier (Legendre 1991; Penn et Scattergood 1988).

Par ailleurs, les économies de coûts de main-d'œuvre associées à des transferts de tâches entre salariés des groupes de métiers et de la production sont minimes compte tenu du faible écart salarial entre ces deux groupes. Si des changements plus substantiels sont prévisibles, ils proviendront sans doute de la mise en place du travail d'équipe. Ainsi, dans le cadre d'une expérience de cette nature en cours à l'atelier de pâte thermo-mécanique et au service d'apprêt et d'expédition de l'usine de Donnacona, on assiste à une redistribution de l'autorité des contremaîtres au sein des équipes de travail ainsi qu'à une plus grande autonomie des membres des équipes dans la répartition et l'accomplissement des tâches.

### **LES NOUVELLES APPROCHES DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE DANS LE SECTEUR DU PAPIER À LA CSN**

Le processus de négociation engagé en 1989 par les syndicats affiliés à la FTPF-CSN en matière d'organisation du travail a contribué à l'émergence d'une nouvelle dynamique dans les relations patronales-syndicales. Dans le contexte de crise que traversait l'industrie, les entreprises du secteur ont manifesté une grande transparence au sujet de leur situation financière. De nombreux documents furent remis aux syndicats concernant les résultats financiers

et la situation commerciale des différentes usines. D'ailleurs, tous les syndicats affiliés à la FTPF-CSN en firent une exigence dans le cadre des négociations sur l'organisation du travail. Ces négociations ont donné lieu à des discussions approfondies sur la situation financière des entreprises qui ont favorisé une prise de conscience par les dirigeants syndicaux de l'ampleur des problèmes de l'industrie et de la situation précaire de certaines usines.

Les demandes patronales liées aux difficultés économiques de l'industrie ont suscité des attitudes syndicales pragmatiques en vue d'assurer à court terme la survie des usines les plus menacées. Deux cas sont particulièrement intéressants à cet égard. Aux établissements Abitibi-Price d'Alma et Domtar de Donnacona, les représentants syndicaux ont réagi promptement à la précarité de la situation de leur usine dans un marché plus exigeant et plus concurrentiel. Ils ont sollicité auprès de leurs membres des mandats afin de procéder à des vérifications quant à la situation financière et commerciale de leur établissement, les complétant au besoin par des études plus approfondies. Ils ont également obtenu l'appui de leur communauté dans leurs efforts pour assurer la pérennité de ces deux usines qui comptent parmi les principaux employeurs de leur région respective. Les dirigeants locaux de ces deux syndicats ont aussi proposé la mise en place de mécanismes de concertation patronale-syndicale, dans le but de définir les projets d'avenir de ces deux usines (Bilodeau et Rioux 1993).

Ce type d'action, nouvelle dans l'industrie papetière au Québec, a permis de porter la négociation et la pratique des syndicats à un niveau plus stratégique (Kochan, Katz et McKersie 1986; Kochan et Cutcher-Gershenfeld 1989). Ces deux syndicats locaux se sont davantage impliqués dans l'examen de la rentabilité de leur usine, ce qui les a conduit à participer activement à l'établissement de diagnostic. Dans le cas de l'usine de Donnacona, les directions locales du syndicat et de l'entreprise ont formé un comité de « survie » dont l'une des principales activités fut de produire un plan d'affaires à partir d'études commandées à des firmes de consultants. Ces études ont porté sur les coûts de production, l'assainissement des eaux en vue de rencontrer les normes environnementales en 1995-1996, le choix des produits à fabriquer et les investissements requis pour introduire des nouvelles technologies. Le comité a également proposé la création d'une structure coopérative pour la participation financière des employés syndiqués et du personnel cadre à la réalisation de ces projets (Bilodeau et Rioux 1993).

L'expérience en cours à l'usine d'Alma ressemble à de nombreux égards à celle de Donnacona. La situation précaire et la faible productivité de l'usine ont conduit à la mise en place, au début de 1991, d'un comité de « relance » réunissant la direction, les syndicats CSN et FTQ de l'usine, les élus municipaux et les députés de la région. En octobre 1991, un plan de

redressement comportant une réduction importante de personnel a fait l'objet d'une négociation introduisant plusieurs éléments de flexibilité fonctionnelle, en contrepartie d'une réduction graduelle des emplois par voie de préretraites et d'attrition. De nombreuses innovations dans l'organisation du travail furent mises en œuvre dans le cadre de cette entente, notamment l'élimination de niveaux hiérarchiques et la redéfinition du rôle des contremaîtres, la création de groupes de résolution de problèmes, la remise mensuelle des données financières au syndicat, et un programme de formation continue. De plus, un comité de 14 personnes dont 13 syndiqués a préparé les procédures écrites requises pour l'obtention de la norme internationale ISO 9003 d'assurance-qualité qui fut accordée en juin 1993 à l'usine d'Alma.

Malgré les changements substantiels touchant l'organisation du travail, les deux dernières rondes de négociation dans l'industrie du papier au Québec n'ont pas entraîné de réductions salariales. Les augmentations négociées en 1989 dans l'ensemble des usines de papier dans l'est du Canada furent de 5 % en moyenne (0,85 \$ de l'heure) pour 1990, et de 5,5 % en moyenne pour chacune des deux années suivantes, sans indexation. L'accord-type négocié avec la Société Abitibi-Price par le Syndicat des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) en juin 1993, d'une durée de cinq ans, instaure un gel des salaires en 1993, des augmentations sans indexation de 1 % en 1994 et de 1,5 % en 1995, et une renégociation pour les salaires applicables en 1996 et 1997. Certains règlements salariaux conclus par la FTFPF-CSN rompent avec le modèle établi par le SCEP. Ainsi, les ententes intervenues en 1993 à l'usine Abitibi-Price d'Alma et à l'usine Domtar de Windsor, d'une durée de six ans, prévoient un gel des salaires en 1993 et 1994, une hausse de 2,5 % à Alma et de 2 % à Windsor en 1995, ainsi qu'une renégociation des salaires pour 1996, 1997 et 1998. À l'usine de Windsor, l'entente conclue en 1993 prévoit également dès 1994 l'ajout de cinq congés annuels payés en contrepartie d'un droit d'opérer sans interruption l'année durant (Bourque et Rioux 1993).

Les seuls changements notables au chapitre de la rémunération, introduits en 1990 dans l'ensemble des usines de papier dans l'est du Canada, sont un ajustement des taux de salaire négociés dans le cadre des accords sur la flexibilité des métiers, ainsi que de nouveaux taux de salaire associés aux métiers du groupe général (entretien des bâtiments) et aux fusions de certains métiers ou occupations. La nature des changements organisationnels en cours dans l'industrie québécoise du papier ne se prête guère à une modification des systèmes de rémunération, quoique des programmes de partage des profits ou de partage des gains de productivité aient été discutés dans certaines usines de notre échantillon. Un boni de ce dernier type est incorporé à l'entente intervenue à l'usine d'Alma en 1993.

Certains éléments clés des relations du travail ont également subi des modifications importantes, comme le montre le tableau 3. Ces modifications touchent essentiellement à trois dimensions du système des relations du travail, soit l'approche de la négociation collective, l'information et les programmes de qualité, ainsi que l'engagement syndical dans l'organisation du travail. Le mode traditionnel de négociation collective dans l'industrie papetière au Canada et au Québec est à dominante distributive (Walton et McKersie 1991), les enjeux centraux des négociations étant principalement de nature financière. Les renouvellements de conventions collectives ont donné lieu depuis 1970 à trois conflits majeurs dans l'est du Canada, en 1973, 1975 et 1990. Toutefois, les relations du travail dans le cours des conventions collectives sont généralement ordonnées, la plupart des usines incluses dans notre étude comptant plusieurs comités conjoints pour résoudre les problèmes de relations du travail. Il faut souligner que le contexte économique de l'industrie ces dernières années incite les parties patronales et syndicales à rechercher des relations plus coopératives.

TABLEAU 3

**Éléments des relations du travail caractérisant les négociations et les conventions collectives du papier à la FTPF-CSN (1989-1993)**

<i>Usines</i>	<i>Négociations</i>	<i>Information (Transparence)</i>	<i>Qualité</i>	<i>Comité conjoint</i>
KÉNOGAMI	T	P	ISO	E
JONQUIÈRE	T	P	ISO	E
WINDSOR	T	E	ISO	E
LA BAIE	T	D	IQS	E
ALMA	I	E	ISO	E
DONNACONA	I	P	ISO	E
CLERMONT	T	D	ISO	E

NOTES : T: Négociation traditionnelle à dominante distributive  
 P: Principe inclus dans la convention collective  
 ISO: Norme internationale d'assurance-qualité (série 9000)  
 E: Disposition de convention collective (clause)  
 D: Discrétionnaire  
 IQS: Programme de qualité de Stone Consolidated Corporation  
 I: Négociation à dominante intégrative

Dans un des cas étudiés, celui de l'usine Abitibi-Price à Alma, les parties sont engagées depuis 1992 dans des relations du travail fondées sur une approche intégrative, selon la terminologie de Walton et McKersie (1991 : 127).

Avant d'entreprendre la dernière ronde de négociation qui s'est déroulée au printemps 1993, les membres des équipes patronales et syndicales de négociation ont suivi conjointement une formation théorique et pratique sur la « négociation raisonnée » (Fisher et Ury 1982) préparée à leur demande par des enseignants du Cegep de Jonquière. Au début des négociations collectives, les parties ont mis sur pied une douzaine de comités conjoints chargés d'identifier les priorités communes par une approche de définition de problèmes. Les recommandations de ces comités de travail ont servi de base aux discussions du comité de négociation procédant selon un mode de rédaction des différentes ententes à partir d'un texte unique, dans le cadre d'un échéancier serré établi conjointement (Bilodeau et Rioux 1993). Cette expérience a pu se réaliser parce que les relations quotidiennes entre les parties au cours des deux années précédentes ont été fondées sur une meilleure coopération patronale-syndicale.

La dernière ronde de négociation à l'usine Domtar de Donnacona, échelonnée de septembre de 1993 à février 1994, s'est inspirée d'une démarche similaire, bien que l'expérimentation préalable des approches de résolution de problèmes et la préparation à la négociation intégrative aient été moins poussées que dans le cas de l'usine d'Alma. Dans les autres cas, nous pouvons observer que les négociations collectives se font encore selon une approche traditionnelle, les parties négociant sur la base de propositions et de contre-propositions formelles, de sorte que stratégies et tactiques « distributives » demeurent prédominantes dans les relations patronales-syndicales.

Le deuxième élément caractéristique de ce processus de changement concerne l'information économique, financière et commerciale transmise aux syndicats et aux salariés. Au cours des récentes années, les employeurs ont été contraints par les circonstances et la situation économique de présenter aux syndicats des informations gardées auparavant confidentielles, afin de justifier leurs demandes. Ces informations économiques et financières sont des plus utiles pour les syndicats et, dans la majorité des cas sous études, elles ont fait l'objet de dispositions formelles intégrées dans les conventions collectives. Les informations commerciales s'inscrivent généralement dans la mise en œuvre de programmes de qualité, alors qu'antérieurement la pratique courante était de confier la définition et l'application des normes de qualité aux cadres des bureaux d'études et du service des ventes.

Finalement, aux fins d'introduire et d'appliquer de façon ordonnée les dispositions traitant de la flexibilité dans l'organisation du travail, des comités conjoints ont été mis en place dans la plupart des usines pour réaliser les objectifs visés par les ententes collectives. Un bilan du fonctionnement de ces comités conjoints devra éventuellement être fait pour tenter d'évaluer leur impact sur les relations entre les parties. Ces comités permettront-ils, par exemple, d'aborder les négociations futures de façon plus intégrative, à l'instar de



l'expérience récente à l'usine d'Alma? Il s'agit là d'une question essentielle en regard de la poursuite des expériences de coopération patronale-syndicale en cours dans l'industrie québécoise du papier.

## CONCLUSION

Les changements récents dans l'industrie des pâtes et papier au Québec sont similaires à bien des égards à ceux observés dans d'autres secteurs industriels aux États-Unis et au Canada depuis le début des années 1980. Ainsi, on a assisté ces dernières années à une décentralisation des structures de négociation dans cette industrie au Québec où la FTPF-CSN s'est distanciée en 1993 du modèle établi par le SCEP dans l'est du Canada. Les négociations collectives dans l'industrie canadienne du papier au cours de la dernière décennie n'ont cependant pas donné lieu à des concessions salariales, comme ce fut le cas dans plusieurs secteurs affectés par des pertes importantes d'emplois aux États-Unis et au Canada (Lipsky et Donn 1987; Chaykowski et Verma 1992).

On constate également la faible emprise des mesures de flexibilité numérique et salariale au cours des années récentes dans les usines couvertes par notre étude, tout comme dans les usines anglaises et finlandaises étudiées par Penn, Lilja et Scattergood (1992). Nous faisons nôtre l'analyse de ces auteurs à l'effet que l'industrie du papier de même que les autres industries de type « process » sont peu propices à ces formes de flexibilité car elles doivent compter sur une main-d'œuvre qualifiée et stable. Les différentes modalités de flexibilité fonctionnelle constituent l'aspect essentiel des transformations en cours de l'organisation du travail dans l'industrie québécoise du papier. Les employés de métier ont été les premiers touchés par cette réorganisation du travail qui s'est étendue par la suite aux employés de la production. L'acceptation par les syndicats de la flexibilité fonctionnelle en contrepartie de dispositifs de protection des emplois en cas de changements technologiques, de mesures de préretraite et de formation, traduit un volonté de lier l'effort de productivité à la sécurité d'emploi. Ce compromis est considéré par les organisations syndicales comme une solution plus acceptable aux difficultés économiques actuelles que la réduction des salaires ou la précarisation des emplois (Bourque 1993)

Compte tenu de l'importance des exportations québécoises de papier aux États-Unis, il faut souligner que la flexibilité de l'organisation du travail dans l'industrie américaine du papier s'est intensifiée au cours de la dernière décennie. L'une des premières expériences de flexibilité organisationnelle dans l'industrie américaine du papier fut menée durant les années 1980 dans les usines de l'International Paper, de nombreux conflits de travail ponctuant l'imposition par la compagnie de la polyvalence, du non-remplacement des employés

absents et l'assouplissement des règles de sous-traitance (Birecree 1993). D'autres entreprises du secteur ont emboîté le pas, notamment la Société Boise-Cascade dans une de ses usines située en Louisiane, où la direction a imposé une organisation du travail très flexible, en réduisant le nombre de classifications et en instaurant une polyvalence accrue des salariés à l'intérieur de chacune des classifications (Kochan et Cutcher-Gershenfeld 1989). Enfin, soulignons l'implantation plus récente dans une autre usine de Boise-Cascade en Alabama d'une organisation du travail centrée sur le concept d'équipe, avec l'appui de la principale organisation syndicale de l'industrie, la United Paperworkers International Union (Kriesky et Brown 1993).

La réorganisation du travail dans l'industrie du papier au Québec a contribué dans de nombreux cas à l'établissement de relations patronales-syndicales plus coopératives, particulièrement dans les usines menacées par la conjoncture dépressive de l'industrie comme celles de Donnacona et d'Alma. La concertation patronale-syndicale dans ces deux usines s'est avérée fructueuse selon les dirigeants syndicaux impliqués dans ces expériences (Bilodeau et Rioux 1993). Elle leur a permis de développer leur expertise en matière de gestion financière et d'analyse des conditions d'exploitation et de marché de l'usine. Du point de vue de ces responsables syndicaux, une approche de concertation devrait assurer au syndicat un meilleur contrôle sur sa stratégie en matière de relations de travail et de négociation collective, tout en améliorant les relations avec la direction de l'entreprise. Toutefois, si cette association ne donnait pas les résultats attendus, nous pourrions assister à un retrait des responsables syndicaux et des salariés impliqués dans ces expériences, tant aux niveaux de l'organisation syndicale que de la participation dans l'entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

ASSOCIATION CANADIENNE DES PÂTES ET PAPIER (ACPP). 1993. *Tables de statistiques 1992*. Montréal : ACPP, 48 p.

ATKINSON, John. 1986. « Flexibilité ou fragmentation? Le marché du travail au Royaume-Uni dans les années 1980 ». *Travail et société*, n° spécial, 163-207.

BILODEAU, Guy et Claude RIOUX. 1993. « Pratiques récentes en relations de travail : de nouvelles expériences syndicales ». Communication au Colloque Gérard Picard, *L'organisation du travail : un enjeu de société*. Québec : CSN, 33 p.

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 et Paul-André LAPOINTE. 1992. « Syndicalisme et modernisation sociale des entreprises : l'expérience de la CSN au Québec ». *Le système de relations*

*industrielles*, T. Kuttner, dir. Actes du 29<sup>e</sup> congrès de l'Association canadienne des relations industrielles, tome 2, 571-582.

BOURQUE, Reynald et CLAUDE Rioux. 1993. « Négociation collective et organisation du travail : analyse d'accords récents dans les secteurs de la métallurgie et du papier à la CSN ». *Actes du XXX<sup>e</sup> congrès*, E. Déom et A. Smith, dir. Association canadienne des relations industrielles, 71-82.

BOURQUE, Reynald. 1993. « L'objet de la négociation collective : adaptation ou innovation ? ». *La négociation des relations industrielles collective du travail. Adaptation ou disparition ?*, Actes du XLVIII<sup>e</sup> congrès, C. Bernier *et al.*, dir. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, 93-118.

CAPPELLI, Peter et Robert B. MCKERSIE. 1987. « Management Strategy and the Redesign of Workrules ». *Journal of Management Studies*, vol. 24, n<sup>o</sup> 3, 441-462.

CHARLAND, Jean-Pierre. 1990. *Les pâtes et papier au Québec. 1880-1980. Technologies, travail et travailleurs*. Québec : Institut québécois de recherche sur la culture.

CHAYKOWSKI, Richard et Anil VERMA. 1992. *Industrial Relations in Canadian Industry*. Toronto : Holt, Rinehart and Winston of Canada.

FISHER, Roger et William URY. 1982. *Comment réussir une négociation*. Paris : Seuil.

FREEMAN, Richard et James MEDOFF. 1984. *What Do Unions Do ?* New York : Basic Books.

FROST, Ann. 1990. « Influences on Bargaining Structure in the B.C. Forest Products Industry ». *L'enseignement et la recherche en relations industrielles*, A. Ponack, dir. Actes du 27<sup>e</sup> congrès de l'Association canadienne des relations industrielles, 167-176.

GRUPE D'ACTION SUR L'AVENIR DE L'INDUSTRIE DES PRODUITS FORESTIERS. 1992. *Rapport*. Québec : Ministère des forêts.

KOCHAN, Thomas A., Harry C. KATZ et Robert B. MCKERSIE. 1986. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York : Basic Books.

KOCHAN, Thomas A. et Joel CUTCHER-GERSHENFELD. 1989. « Innovation or Confrontation. Alternative Directions for American Industrial Relations ». *Organized Labor at the Crossroads*, Wei-Chiao Huang, dir. Kalamazoo : W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 27-62.

KRIESKY, Jill et Edwin BROWN. 1993. « The Union Role in Labor-Management Cooperation : A Case Study at the Boise Cascade Company's Jackson Mill ». *Labor Studies Journal*, vol. 18, n<sup>o</sup> 3, 17-32.

LAFLAMME, Gilles *et al.* sous la direction de. 1989. *La flexibilité des marchés du travail au Canada et aux États-Unis*. Genève : Institut international d'études sociales.

LEGENDRE, Camille. 1991. « Technologie, politique de gestion et dynamique des rapports sociaux organisationnels dans trois papetières au Québec ». *Sociologie et sociétés*, vol. 23, n<sup>o</sup> 2, 5-11.

LIPSKY, David et Clifford DONN. 1987. *Collective Bargaining in American Industry*. Lexington : Heath and Co.

MERCURE, Daniel. 1988. « La modernisation de l'industrie québécoise des pâtes et papiers : des défis aux réalisations ». *Gestion*, vol. 13, n° 2, 28-31.

MINISTÈRE DES FORÊTS. 1992. *L'industrie des pâtes et papiers : situation et perspectives d'avenir*. Québec : Direction du développement industriel, Service des études économiques et commerciales, Gouvernement du Québec.

PENN, Roger et Hilda SCATTERGOOD. 1988. « Continuities and Change in Skilled Work : A Comparison of Five Paper Manufacturing Plants in the UK, Australia and the USA ». *British Journal of Sociology*, vol. 39, n° 1, 69-85.

PENN, Roger, Kari LILJA et Hilda SCATTERGOOD. 1992. « Flexibility and Employment Pattern in the Contemporary Paper Industry : A Comparative Analysis of Mills in Britain and Finland ». *Industrial Relations Journal*, vol. 23, n° 3, 214-223.

PIORE, Michael J. 1986. « Perspectives on Labor Market Flexibility ». *Industrial Relations*, vol. 25, n° 2, 146-166.

RIOUX, Claude. 1989. « L'industrie des produits forestiers au Canada et au Québec. Étude et perspectives ». Québec : FTPF-CSN, 33 p.

WALTON, Richard et Robert B. MCKERSIE. 1991. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. 2<sup>e</sup> éd. Ithaca : ILR Press.

WOODBIDGE, REED ET ASSOCIÉS. 1988. *L'industrie forestière du Canada. Les vingt prochaines années : perspectives et priorités*. 235 p.

## ***Recent Trends in Collective Bargaining in the Quebec Paper Industry***

The paper industry plays a leading role in the Canadian economy, both because of the number of persons it employs and the value of exports it generates. This industry is often the source of the only major economic activity in small remote communities, particularly in Quebec. While it has maintained its leading role in the Canadian economy, the paper industry faced severe financial difficulties in the 1980's due to an accelerated rate of technological change, more restrictive environmental regulations and increased international competition. These changes have influenced industrial relations policies and practices in the industry.

Many recent agreements introducing significant changes in the traditional organization of work have been concluded by unions affiliated with the Federation of Pulp and Paper Workers (FTPF-CSN) representing about one third of the unionized employees in the industry in Quebec. In most cases, the agreements were negotiated under difficult conditions due to the economic and financial crisis affecting major employers in the industry. Those agreements involved substantial modifications in work rules and important reductions in the work forces of several mills. These latter were achieved through early retirements and attrition.

An analysis of recent collective negotiations conducted by unions affiliated with the CNTU in the Quebec paper industry reveals the importance of job flexibility for employers and of job security for unions. Functional flexibility associated with work reorganization has been the focus of negotiations concluded in this industry since the mid-1980's. Employers were looking for a means of improving the efficiency of production through job reductions and the rationalization of work practices. Current changes in work organization have directly affected both the nature and content of tasks performed by workers as well as the traditional role of unions. In a few cases, the reorganization induced a renewal of collective action through the involvement of workers and their union representatives in plant management.

Craft workers were the first to be affected by this reorganization that was later extended to production employees. However, these changes did not lead to a deskilling of craft workers since the transfer of marginal maintenance tasks to production operators did not affect core tasks in the crafts. The acceptance by unions of flexibility in return for early retirement plans, training programs and protection against technological change, reflects a readiness on their part to tie work effort to job security. This compromise is considered by unions to be a more acceptable solution to current economic problems than are salary reductions or reduced job security.

Nouvelles publications du Département des relations industrielles  
de l'Université Laval

**Innovations de formation des entreprises :**  
**le cas du secteur financier**  
sous la direction de Colette Bernier  
avec Anne Filion et Pierre L'Heureux

Collection Instruments de travail n° 24  
ISBN 2-920259-20-2 – 1994 – 186 p. – 12 \$

**La coopération patronale-syndicale**  
**et les relations du travail**  
Guy Bilodeau

Collection Instruments de travail n° 25  
ISBN 2-920259-21-0 – 1994 – 72 p. – 12 \$

En vente à la Librairie de l'Université Laval  
Pavillon Pouliot, Université Laval  
Québec, Qc., Canada, G1K 7P4  
tél. : (418) 656-2320  
téléc. (418) 656-3476