

Cahiers du CRISES

Collection Études théoriques

no ET0020

**Partenariat et participation syndicale à la gestion :
le cas de Tembec.**

par Paul-André Lapointe

NOVEMBRE 200

Résumé

Le partenariat n'est susceptible de s'accompagner de la démocratie au travail et d'un renforcement du syndicalisme qu'à certaines conditions et dans certaines circonstances. À défaut de les réunir, se met plutôt en place un processus d'affaiblissement du syndicat local, dans le cadre de dispositifs participatifs sans pouvoir. C'est la principale conclusion qui se dégage de l'étude de la plus vieille expérience de gestion participative au Québec, soit l'usine Tembec, mise en opération en 1973 dans la petite ville de Témiscaming. En l'absence d'un programme distinctif de celui de la direction, dépourvu de ressources externes et internes et doté d'une démocratie déficiente, le syndicat local s'affaiblit dans le cadre de sa participation à la gestion.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. APPORTS ET LIMITES DE LA THÉORIE DU CHOIX STRATÉGIQUE	3
2. PRÉSENTATION DU CAS, MÉTHODOLOGIE ET MODÈLE D'ANALYSE.....	9
3. CONDITIONS D'ÉMERGENCE ET NATURE DU PARTENARIAT À L'ORIGINE.	15
4. POSITIONS, RESSOURCES ET DÉMOCRATIE SYNDICALES	18
5. PSEUDO PARTICIPATION.....	27
CONCLUSION	43
NOTES,.....	45
BIBLIOGRAPHIE.....	41

Introduction

Le partenariat n'est susceptible de s'accompagner de la démocratie au travail et d'un renforcement du syndicalisme qu'à certaines conditions et dans certaines circonstances. À défaut de les réunir, se met plutôt en place un processus d'affaiblissement du syndicat local, dans le cadre de dispositifs participatifs sans pouvoir. C'est la principale conclusion qui se dégage de l'étude de la plus vieille expérience de gestion participative au Québec. Située dans la petite ville de Témiscaming, Tembec a été formée en 1973 grâce à la participation financière des travailleurs et des cadres qui ont acheté leur usine que l'ancien propriétaire, la CIP (Canadian International Paper), avait fermée un an plus tôt. Se caractérisant dès le point de départ par une gestion participative, l'usine en conserve encore à ce jour les principaux traits : une représentation des salariés au conseil d'administration, l'existence d'un grand nombre de comités paritaires, dont la composition et le mandat sont stipulés à la convention collective, l'engagement de la direction envers la sécurité d'emploi des travailleurs, dont le nombre est passé de 400, au moment de la réouverture de l'usine, à 950 aujourd'hui, et enfin une très grande flexibilité organisationnelle. Toutefois, au fil des années, le syndicat a connu une évolution plutôt inquiétante. Sans ressources internes (seul le président du syndicat étant libéré à plein temps), isolé du reste du mouvement syndical et de moins en moins présent dans l'usine sur les questions relatives aux conditions et à l'organisation du travail, il s'éloigne de sa base et se rapproche de la direction, qui lui procure ainsi sa principale source de légitimité. Ces conclusions s'appuient sur une enquête de terrain qui s'est déroulée entre 1992 et 1998 et qui a comporté de nombreux séjours d'étude¹. Les résultats proviennent de plusieurs sources : des entrevues en profondeur avec les principaux représentants de la direction, les représentants syndicaux et une dizaine de travailleurs, un séjour d'observation en usine d'une semaine et une étude du matériel documentaire approprié.

Après avoir présenté les apports et analysé les limites de la théorie du choix stratégique, qui représente l'approche dominante dans l'étude des innovations en milieu de travail, nous nous attarderons à la présentation du cas à l'étude, de la méthodologie utilisée et du modèle d'analyse. Ce dernier guidera la présentation des résultats qui se fera en quatre temps. En premier lieu, seront rappelées les conditions d'émergence du partenariat ainsi que les divers dispositifs de participation qu'il comportait. Dans un second temps, l'analyse se déplacera sur le syndicat local, acteur de premier plan dans l'évolution de la démocratie au travail. Ses positions, ses ressources et l'état de sa démocratie seront alors présentés et analysés. Cela permettra d'identifier un processus conduisant à son affaiblissement. En troisième lieu, le portrait de la participation et de la démocratie au travail, tel qu'il se présente au terme d'une évolution de vingt-cinq ans, sera à nouveau brossé. Incarnant un

syndicalisme affaibli, la participation suscitera des interrogations en regard de la légitimité syndicale et soulèvera de nombreuses insatisfactions parmi les salariés. Ces tensions et ces insatisfactions seront étudiées dans la dernière partie.

1. Apports et limites de la théorie du choix stratégique

Notre problématique est construite sur la base de la critique des principaux apports du courant actuellement dominant aux Etats-Unis et au Canada dans l'étude des innovations en milieu de travail, soit la théorie du choix stratégique, ainsi dénommée par Giles et Murray (1996), en faisant référence aux travaux de Kochan, Katz et McKersie (1986). Le rappel de ces apports permettra de mieux comprendre certains des enjeux fondamentaux au cœur des innovations, dont la solution est susceptible de se traduire dans différents scénarios d'évolution. Leur critique fera apparaître trois dimensions importantes laissées pour compte ou insuffisamment analysées, soit les stratégies syndicales, l'enjeu de la démocratie au travail et la présence de tensions et de conflits qui perturbent la cohérence et la stabilité attribuées aux scénarios d'évolution.

En vue de donner une explication cohérente de l'apparition d'usines non syndiquées dans des secteurs d'activités auparavant fortement syndiqués, et alors considérés comme le modèle achevé de relations de travail dans la théorie systémique (Dunlop 1958), Kochan, Katz et McKersie (1986) ont introduit la dimension du choix stratégique. Face aux modifications de leur environnement et dans le but d'introduire des innovations organisationnelles, le management aurait ainsi décidé de contourner le syndicalisme et son système de règles de travail, pour se donner la flexibilité recherchée. Ce nouveau développement place alors les acteurs de l'entreprise devant de nouvelles contraintes et opportunités. Pour affronter la concurrence des nouvelles usines non syndiquées, les usines syndiquées sont dès lors contraintes de se moderniser. Cette modernisation ouvre de nouvelles opportunités pour concevoir une organisation du travail qui donne plus d'autonomie aux salariés et des relations de travail plus coopératives qui assurent une plus grande participation des syndicats à la gestion. Un nouveau compromis mutuellement bénéfique est désormais possible.

Se démarquant en premier lieu du déterminisme de l'environnement, la théorie du choix stratégique propose ensuite une autre conception de l'entreprise et de l'intervention syndicale. L'entreprise est décomposée en trois niveaux, intimement reliés entre eux : le niveau organisationnel ("workplace level"), qui réfère à l'organisation de la production et du travail; le niveau des relations de travail et des politiques de gestion des ressources humaines ("functional level") et enfin le niveau stratégique ("strategic level"), celui de la détermination des stratégies d'affaires de l'entreprise (Kochan et Osterman 1994). À remarquer que cette conception de l'entreprise est très proche de celle mise de l'avant par les théoriciens de la régulation qui divisent l'entreprise en deux dimensions,

organisationnelle et institutionnelle (cette dernière regroupant les deuxième et troisième niveaux des auteurs américains) (Bélanger et Lévesque 1994; Coriat et Weinstein 1995 et Grant et Lévesque 1997). À ces dimensions, les régulationnistes québécois ajoutent le niveau des rapports sociaux, qui renvoie à la dimension salariale ou à la relation d'emploi dans le cadre du capitalisme, là où les acteurs sociaux de l'entreprise sont socialement construits, avant d'entrer en relation dans l'entreprise. Les auteurs américains prennent en compte cette dimension davantage sous l'angle des contextes, socioéconomique et institutionnel, dans lesquels s'insère l'entreprise.

Dans leur analyse du syndicalisme en milieu de travail, les théoriciens du choix stratégique affirment que jusqu'à maintenant l'intervention syndicale s'est limitée au niveau des relations de travail en négociant des règles de travail et des contreparties pour assurer l'équité au travail et le partage des gains. Dorénavant, pour tenir compte du nouveau contexte et des nouvelles stratégies patronales, l'intervention syndicale devrait, selon les auteurs américains, se déplacer sur les autres niveaux, organisationnel et stratégique. Cette réorientation des interventions syndicales serait justifiée par l'émergence de nouveaux enjeux, que nous allons présenter dans les prochains paragraphes.

Parmi ces nouveaux enjeux, le premier concerne la nature des innovations organisationnelles. Les systèmes rigides, cloisonnés et fortement hiérarchisés, axés sur une production de masse standardisée, niant la créativité des salariés, ne sont plus à même de relever les défis posés par les nouveaux contextes. La polyvalence, la flexibilité, la participation des salariés dans des groupes d'amélioration de la qualité et dans des équipes de travail, la dévolution de responsabilités et la réduction de la hiérarchie constituent désormais les principes autour desquels s'organisent le travail et la production. L'implication accrue et la mise à contribution des habiletés mentales et intellectuelles des salariés sont recherchées pour améliorer productivité, qualité et flexibilité, dans un contexte de recrudescence de la concurrence et de différenciation des produits. Dans cette façon de voir, le véritable enjeu consiste à mettre en place les innovations qui s'imposent, étant donné les nouvelles exigences du contexte. En conséquence, la nature des innovations est largement déterminée et les innovations sont similaires d'un milieu de travail à l'autre (Ichniowski, et al., 1996).

L'introduction des innovations organisationnelles bute sur les règles et les relations de travail. Orientées vers la consolidation d'un marché interne de l'emploi grâce à la production d'un ensemble rigide de règles de travail appuyées sur l'ancienneté, elles se caractérisaient par le légalisme et le juridisme ainsi que par le peu de confiance et de coopération entre les parties. Davantage axées sur la confrontation, elles plaçaient les parties dans des positions d'adversaires, dans le cadre d'un jeu à somme nulle, où les gains de l'un représentent des pertes pour l'autre. Les directions contournent le

problème en mettant en marche des usines non syndiquées. L'enjeu pour les entreprises syndiquées devient alors de modifier les relations de travail, en les dépouillant de leur caractère trop conflictuel et en faisant en sorte que les acteurs, syndical et patronal, se rapprochent et développent une grande coopération entre eux. Pour le syndicalisme, l'enjeu réside dans les positions à adopter à l'égard des innovations et de la restructuration proposées. Après avoir démontré l'inefficacité des positions d'opposition et d'abstention, la seule position soutenable s'avère être l'acceptation des changements et la participation à leur introduction (Betcherman, 1995). Ainsi, la réussite des innovations se trouve davantage assurée, car la participation syndicale y contribue à plus d'un titre, en conférant davantage de légitimité aux changements et en garantissant un plus grand ralliement des membres, en négociant sur une base permanente les modifications aux règles de travail exigées par l'introduction des changements, en négociant des contreparties, susceptibles de mieux faire accepter les efforts et les concessions requis et en ajoutant leur expertise à la conception des changements (Appelbaum et Batt 1994 et Walton et al. 1994).

Le troisième enjeu concerne les contreparties pour les salariés en échange de leurs efforts accrus et des concessions acceptées pour assurer l'introduction et la réussite des innovations. Pour les tenants du nouveau paradigme en relations industrielles, il s'agit de faire en sorte que les innovations génèrent des gains mutuels. Ainsi, en se pliant aux contraintes de la flexibilité interne et des innovations organisationnelles susceptibles d'améliorer les performances de l'entreprise, les salariés devraient bénéficier d'une plus grande sécurité d'emploi et participer au partage des bénéfices supplémentaires (Kochan et Osterman 1994). La sécurité d'emploi, longtemps considérée essentielle pour assurer l'engagement des salariés dans les innovations organisationnelles, ainsi que le modèle japonais l'indiquait clairement, est aujourd'hui remise en cause. En effet, les études plus récentes aux Etats-Unis démontrent que cet engagement des salariés peut être obtenu sans contreparties (Osterman 1999 et Cappelli 1999). Est-ce alors explicable par la contrainte, ainsi que certains auteurs le soutiennent (Durand 1999 et Wells 1996) ou par la présence de contreparties intrinsèques, reliées à la présence d'un travail requalifié et requérant davantage d'autonomie, et valorisées par les salariés, ainsi que le démontrent certaines enquêtes auprès des salariés (Freeman et Rogers 1999) ?

Le dernier enjeu relève de la stratégie d'affaires des entreprises : construire les bases de la compétition sur la réduction des coûts de production, et principalement ceux de la main-d'œuvre, ou sur la qualité et les innovations. Ces deux stratégies se distinguent également par leur importance accordée aux ressources humaines : celles-ci occupent une place primordiale dans la seconde, tandis qu'elles sont laissées pour compte dans la première. La plupart des auteurs distinguent alors deux

stratégies : le "high road", conjuguant innovations technologiques et organisationnelles ainsi qu'une main-d'œuvre qualifiée et bien rémunérée avec la fabrication de produits différenciés et de qualité, et le "low road" qui mise sur des bas salaires et l'absence d'innovations pour se distinguer dans la concurrence grâce à des prix inférieurs (Verma et Chaykowski 1999).

Sur la base des réponses apportées à chacun de ces enjeux, apparaissent divers scénarios d'évolution ou différentes voies de transition entre l'ancien et le nouveau système. Généralement deux modèles opposés sont mis de l'avant : le partenariat ("high performance work organization") et le néo-taylorisme. Dans le cadre du premier modèle, se conjugue un renouvellement des relations et de l'organisation du travail avec le "high road". Les relations de travail se distinguent alors par une plus grande coopération patronale/syndicale, un mode de négociation orienté vers la résolution de problèmes et la recherche de solutions mutuellement avantageuses, une participation syndicale à la gestion ainsi qu'une extension du champ du négociable. Quant à l'organisation du travail, elle se caractérise par une participation accrue des salariés aux décisions relatives à l'accomplissement de leur travail, dans le cadre de groupes d'amélioration de la qualité et d'équipes plus ou moins autonomes. À l'opposé du partenariat, le néo-taylorisme, réunit la négation du syndicalisme avec la "taylorisation assistée par ordinateur" (Coriat 1990), dans le cadre d'une stratégie de "low road". Il se distingue en outre par une déqualification du travail, une fragilisation de l'emploi et une individualisation des relations entre la direction et les salariés. Entre ces deux modèles opposés, divers modèles intermédiaires sont possibles. Mais, la plupart des auteurs ont insisté sur l'existence d'un modèle californien ou de la "Silicon Valley", conjuguant réorganisation qualifiante du travail en l'absence du syndicalisme (Bélanger et Lévesque 1994 et Osterman 1999). Ce modèle peut revêtir deux formes, selon la présence ou l'absence de contreparties, soit le modèle IBM traditionnel ou la poursuite de la réorganisation du travail sans contreparties et sans syndicalisme, telle qu'illustrée par l'évolution récente de la plupart des cas-vitrines du partenariat aux Etats-Unis (Osterman 1999 et Cappelli 1999). Cette dernière voie d'évolution représente la disparition des marchés internes de main-d'œuvre et des règles collectives et illustre l'émergence d'une relation d'emploi régulée par le marché externe ("market-driven workforce") (Cappelli 1999).

La théorie du choix stratégique introduit certes la dimension stratégique dans son modèle théorique, mais les analyses portent trop exclusivement sur les stratégies de la direction et pas assez sur celles des syndicats. En fait, ces derniers ne sont envisagés dans l'analyse que la mesure où ils représentent l'une des conditions favorables ou l'un des obstacles à la réalisation des projets de modernisation de la direction. Ils ne sont pas analysés comme des acteurs autonomes possédant leur propre stratégie. La

théorie du choix stratégique fait également bien apparaître les principaux enjeux et les possibilités d'évolution du travail. Toutefois, trop préoccupée par l'adaptation aux contraintes de l'environnement et trop soucieuse de la réalisation de performances économiques, mutuellement bénéfiques pour les employés et les employeurs, elle néglige un enjeu majeur, celui de la démocratie au travail (Kochan et Osterman, 1994 : 151). En outre, elle a été davantage préoccupée par la construction de scénarios cohérents. Elle a ainsi bien mis en évidence la nécessité d'un ensemble de pratiques cohérentes et complémentaires, de telle sorte que les innovations organisationnelles trouvent un renforcement du côté des pratiques de gestion de ressources humaines (formation, rémunération et sécurité d'emploi) et des relations de travail associées (paritaires et coopératives) (Macduffie 1995 et Ichniowski et al. 1996). Trop fonctionnaliste et normative de même que trop centrée sur la description des "best practices", la théorie du choix stratégique aurait ainsi négligé les tensions et les conflits au cœur des milieux de travail et qui en expliquent la dynamique d'évolution (Godard et Delaney 2000). Ces limites théoriques sont d'ailleurs illustrées par l'évolution récente des cas, exemplaires des "best practices", qui avaient d'ailleurs servi de base empirique aux théoriciens du choix stratégique dans la construction de leurs idéaux-types.

La prise en compte des dimensions ignorées par la théorie du choix stratégique permet de jeter un autre regard sur les expériences de partenariat. D'une part, l'analyse de ce dernier sous l'angle de la démocratie au travail et des stratégies syndicales rend possible la distinction entre différentes configurations partenariales, selon leur degré de démocratie et la nature de la participation syndicale à la gestion. D'autre part, l'étude des tensions inhérentes au partenariat ouvre des perspectives d'analyse non seulement sur ses conditions d'émergence mais aussi sur sa dynamique d'évolution, selon la nature des interactions entre les acteurs de l'entreprise.

L'enjeu de la démocratie au travail renvoie au partage des pouvoirs aux niveaux tant organisationnel, démocratie directe, qu'institutionnel, démocratie représentative. À cet égard, les travaux sur ce thème nous invitent à distinguer la participation de la démocratie. La participation ne devient démocratique que lorsqu'elle s'accompagne d'une redistribution des pouvoirs dans l'entreprise (Pateman 1970 et Ramsay 1986). Dans certaines recherches, des indices pour évaluer le degré de démocratie de la participation ont été élaborés. Les formes concrètes de participation s'étendraient ainsi sur un continuum, marquant un degré croissant de démocratie et dont les principaux points seraient les suivants : informer, donner son avis, prendre part aux décisions et décider seul (Bernstein 1982 et Heller et al. 1998). Sur le plan organisationnel, la participation sans pouvoir peut n'être qu'un instrument de mobilisation des salariés (Martin 1994). D'ailleurs à ce niveau, les études en entreprise

ont contribué à distinguer plusieurs types de participation selon les pouvoirs et les responsabilités dévolus aux salariés (participation consultative ou substantive et divers modèles d'équipe de travail) (Levine et Tyson 1990 et Procter et Mueller 2000). En regard de la participation représentative², des auteurs ont élaboré une véritable grille d'évaluation, en conjuguant niveaux (organisationnel, tactique et stratégique), étapes (diagnostic, élaboration de scénarios, décisions finale et introduction) et degrés de participation à la prise de décisions (Heller et al. 1988). D'autres travaux ont porté sur les conditions nécessaires à une participation démocratique. Au nombre de ces conditions, on peut relever les suivantes : un programme indépendant, des ressources externes en termes d'expertise et d'informations, des ressources internes en termes de capacité de mobilisation des membres et démocratie interne (Turner 1991; Heller et al. 1998; Lapointe et Bélanger 1996; Lévesque et al. 1997 et Lapointe 1998). En l'absence de ces conditions, la participation peut n'être qu'instrumentale, c'est-à-dire subordonnée à l'atteinte d'autres objectifs, comme la protection des emplois. De fait, c'est ainsi que la plupart des syndicats en Amérique du Nord ont été amenés à participer à la gestion. Mais la participation instrumentale est fragile, car elle peut conduire à un phénomène de cooptation, soit l'adoption par les représentants des salariés des perspectives de la direction et leur transformation en porte-parole de cette dernière auprès des salariés (Witte 1980).

L'introduction des innovations organisationnelles et la participation syndicale à la gestion génèrent nombre de tensions et de conflits. En premier lieu, se développent des tensions autour de l'intensification du travail, du favoritisme et de l'arbitraire qui apparaissent à la suite de l'affaiblissement des règles de travail et de l'apparition de pressions multiples (par les pairs au sein des équipes ou engendrées par l'incertitude en regard de la sécurité d'emploi) (Shaiken et al. 1997). Ces tensions interpellent la légitimité de la participation syndicale à la gestion. Pour les syndicats, leur rôle, voire leur existence, sont également remis en question. Comment alors participer à la gestion et coopérer plus étroitement avec la direction pour améliorer les performances économiques et sociales de l'entreprise, tout en conservant un rôle indépendant dans la défense et la promotion des intérêts des salariés qu'ils représentent et dans la prise en charge de leurs problèmes quotidiens (Lapointe 1998) ? L'analyse de ces tensions et conflits rend possible la reconstitution de la dynamique sociale et l'évaluation de l'effet des innovations dans une perspective longitudinale. Les conséquences de cette prise en compte sont majeures pour l'analyse. En effet, ce qui apparaît comme une amélioration, intégrée dans les nouveaux modèles, peut induire une dynamique d'évolution comportant des effets non anticipés et néfastes pour l'un ou l'autre des acteurs. Il en est ainsi de la participation syndicale à la gestion qui, dans certaines conditions, peut induire une dynamique d'affaiblissement du syndicalisme. Cette évolution a déjà été observée par certains auteurs qu'ils ont

cependant généralisée à toute expérience de participation syndicale à la gestion (Wells 1993). Nous faisons plutôt l'hypothèse que cela ne représente que l'une des voies possibles d'évolution au sein d'une même trajectoire, celle de la participation syndicale à la gestion, qui peut en d'autres circonstances conduire à un renforcement du pouvoir syndical ou, encore, à un rejet de la participation.

En regard de la problématique, le cas étudié recèle pertinence et originalité. Non seulement représente-t-il une expérience de partenariat, vieille de vingt-cinq ans, mais s'y retrouvent également réunis tant les principaux enjeux, mis en évidence par les théoriciens du choix stratégique, que celui de la démocratie, dont l'évolution peut être suivie sur une longue période.

2. Présentation du cas, méthodologie et modèle d'analyse

Tembec est une entreprise québécoise de pâtes et papiers; avec un chiffre d'affaires de 2 milliards de \$ Cnd, elle emploie près de 7000 personnes et exploite plus d'une vingtaine d'usines, dont la majorité est située dans le nord-ouest du Québec et dans le nord-est de l'Ontario³. Elle a été fondée en 1973 à Témiscaming, grâce à la mobilisation et la participation financière des travailleurs et des cadres. Avec l'aide du gouvernement du Québec, ces derniers ont racheté leur vieille usine de pâtes, mise en marche en 1924 et fermée un an plus tôt par une grande compagnie américaine, la CIP. À sa réouverture, elle employait environ 400 personnes et, après une année d'opération, son chiffre d'affaires dépassait à peine 50 millions de \$. Dans la décennie qui a suivi, Tembec se consacra à rentabiliser et à moderniser la seule usine qu'elle opérait en y effectuant une centaine de millions de \$ d'investissement. À compter du milieu des années quatre-vingt, elle se lança dans un grand mouvement d'intégration et de diversification (Tableau 1).

Tableau 1

Évolution du chiffre d'affaires et de l'emploi
Tembec (1975-1999)

--	--	--	--	--	--	--

	1975	1981	1985	1990	1995	1999
Chiffres d'affaires en milliers de \$	62,9	95,7	107,1	267,3	993,8	1 883,5
Nombre d'employés	450	636	628	2 039	3 664	6 822

Sources : Les rapports annuels de Tembec Inc., de 1974 à 1997 et le site internet de la compagnie : www.tembec.ca.

D'abord sur le site de Témiscaming, elle construisit une usine de pâtes chimicothermomécaniques blanchies (PCTMB), réalisée en deux étapes, et une usine de carton, utilisant la pâte en provenance des usines du site. Au même moment, elle fit l'acquisition d'une dizaine de scieries en vue d'alimenter en copeaux ses usines de pâtes. Avec ces acquisitions, elle s'implantait également sur le marché du bois d'œuvre. L'intégration verticale en aval se poursuivit avec la construction, sur le site de Témiscaming d'une usine de fabrication d'alcool éthylique, grâce à la récupération des eaux usées des usines de pâtes. Le mouvement d'expansion et d'intégration connut une autre étape décisive avec la participation dans la relance de l'usine de papiers, Spruce Falls, à Kapuskasing dans le nord-est ontarien, que Kimberley Clark avait fermée quelques mois auparavant. Comme à Témiscaming, quinze ans plus tôt, l'usine a été réouverte avec la participation financière des travailleurs. Enfin, tout récemment, Tembec a acheté la compagnie Mallette qui, outre quelques scieries, opérait une usine de papiers et une autre de pâtes.

À l'origine un producteur de pâtes au bisulfite dans "un vieux hangar démodé" (Laperrière 1979), Tembec est aujourd'hui devenu un producteur très innovateur, intégré et diversifié dans le domaine des produits de la forêt et des pâtes et papiers. La compagnie exerce des activités dans cinq secteurs qui ont contribué en 1999 au chiffre d'affaires total dans les proportions suivantes: produits forestiers (bois d'œuvre et autres matériaux de construction; copeaux), 36,3%; pâtes, 30,3%; papiers pour publications, 21,8; carton, 8,9% et produits chimiques, 2,7%. Plus précisément, Tembec possède treize scieries (sept au Québec et six en Ontario), six usines de pâtes (deux sur le site Témiscaming; une en France, une en Colombie-Britannique, une en Ontario et une autre au Nouveau-Brunswick),

deux usines de papiers (Spruce Falls à Kapuskasing en Ontario et Papiers Malette à Saint-Raymond), une usine de carton et une usine de produits chimiques (toutes deux sises sur le site de Témiscaming).

Tembec est une entreprise qui se distingue par un mode de gestion assez exceptionnel : actionnariat ouvrier, représentation syndicale au conseil d'administration, partage des profits avec les salariés, non paiement de dividendes aux actionnaires, grande importance accordée à la protection de l'emploi et gestion paritaire. Lors de sa fondation, les travailleurs ont formé une coopérative pour pouvoir ainsi se porter acquéreurs de plus du tiers du capital actions et disposer de deux sièges au conseil d'administration. C'était la première expérience d'actionnariat ouvrier et de participation de représentants syndiqués au conseil d'administration de leur entreprise. Le Code du travail a même dû être amendé pour permettre à cette expérience de se concrétiser. Les autres actionnaires importants étaient alors quatre hauts cadres de l'entreprise, qui avaient participé activement à la relance, et Rexfor, une société étatique québécoise. Les premiers détenaient 40% du capital action et Rexfor 10 %. En 1987, les travailleurs actionnaires ont vendu leur part au Fonds de Solidarité de la FTQ, qui s'assura ainsi de la propriété de 14% du capital action de la compagnie. Cette part diminua graduellement jusqu'à moins de 5 % en 1996 et le Fonds se retira de la propriété de l'entreprise l'année suivante. Un représentant du Fonds a siégé au conseil d'administration pendant une courte période, soit entre 1991 et 1994. De la fin des années quatre-vingt jusqu'au milieu des années quatre-vingt-dix, Rexfor est le principal actionnaire de Tembec, mais sa participation a alors régulièrement décliné de 20 à 5%. La propriété de Tembec se caractérise présentement par une grande dispersion des actionnaires, aucun d'entre eux ne possédant plus de 10 % des actions. Même si la direction offre aux employés un régime particulier d'achat d'actions, soit une réduction de 10 % du prix courant et un prêt sans intérêt remboursable en un an, à même des déductions sur le salaire, moins de 200 employés détenaient des actions au cours des toutes dernières années⁴.

Aujourd'hui, le président du syndicat local de l'usine de Témiscaming est toujours membre du conseil d'administration. Jusqu'en 1986, le président du syndicat canadien des travailleurs du papier⁵, auquel le syndicat local était affilié, siégeait également au conseil. Au cours des années récentes, pendant deux courtes périodes, 1987-1990 et 1995-1996, le président du syndicat local de Témiscaming était le seul représentant syndical au conseil. Depuis 1997, un représentant de la coalition syndicale de Spruce Falls siège également au conseil.

Tembec suscite en outre l'intérêt par sa politique de partage des profits. Dès son origine, il était prévu que les salariés recevraient 10 % des bénéfices nets. Cette formule de partage a été modifiée dans le milieu des années quatre-vingt pour permettre une participation aux bénéfices, même si la compagnie

faisait des pertes. Désormais, les salariés pourront se partager 4 % des profits bruts. Incidemment, même si la compagnie a encaissé des pertes au début des années quatre-vingt-dix, les salariés ont quand même eu droit à une participation aux bénéfices.

La compagnie se distingue très nettement des autres compagnies de pâtes et papiers, sur deux autres plans. D'abord, elle ne paie pas de dividendes aux actionnaires et les bénéfices sont systématiquement réinvestis, tandis que les autres papeteries ont versé à leurs actionnaires dans les années quatre-vingt des dividendes si élevés, entraînant ainsi un tarissement des investissements et un tel retard technologique dans leurs usines que plusieurs ont été contraintes à la fermeture ou à la réduction drastique de leurs effectifs (Lauzon 1995). En outre, Tembec accorde une très grande importance à la protection de l'emploi. En effet, même dans les années où elle a, à l'instar des autres producteurs, enregistré des pertes appréciables (12,3 % en 1991, 8,0 % en 1992 et 10,9 % en 1991), elle n'a jamais fait de mises à pied, contrairement aux autres producteurs, dont l'emploi a été réduit en moyenne de 25 %, entre 1989 et 1993 (Lapointe et Caron 1994).

Enfin, le mode de gestion chez Tembec est caractérisé par la présence de nombreux comités paritaires. Ainsi à l'usine Témiscaming, depuis sa réouverture jusqu'à aujourd'hui, les représentants syndicaux et ceux de la direction se réunissent dans pas moins d'une dizaine de comités pour échanger des informations et assurer la gestion des ressources humaines.

En somme, ces caractéristiques de gestion illustrent toute l'importance que Tembec accorde aux ressources humaines. D'ailleurs, un extrait du rapport annuel de la compagnie traduit bien cette situation :

La Compagnie a adopté des principes et des lignes directrices qui ont su favoriser un fort sentiment d'appartenance, le partage des bénéfices, la participation active des employés dans toutes les facettes des activités, le dialogue, l'ouverture, de même que la responsabilité sociale. Les représentants du syndicat et de la direction se rencontrent régulièrement pour échanger leurs vues et leurs idées. Des représentants des employés font aussi partie du conseil d'administration" (Tembec, *Rapport annuel*, 1997).

Tembec représente donc un cas idéal pour étudier la participation et la démocratie au travail. La participation, bien présente, est ostensiblement affichée par la direction et visible dès le premier regard. Mais, quel est son rapport avec la démocratie au travail et l'évolution du syndicalisme en milieu de travail ? Cette question exige une enquête en profondeur, dont il est nécessaire de présenter la méthodologie.

L'enquête a porté exclusivement sur le principal site et le berceau de Tembec, soit le complexe industriel de Témiscaming, où se trouvent réunies plusieurs usines : la vieille usine de pâtes cellulósiques pour usages spéciaux, une usine de pâtes à haut rendement (PCTMB), une usine de carton et trois usines de produits chimiques (lignite, résine et alcool). En mai 1998, le Complexe de Témiscaming employait près de 1000 personnes, dont 712 travailleurs syndiqués et affiliés au SCEP⁶, section locale 233.

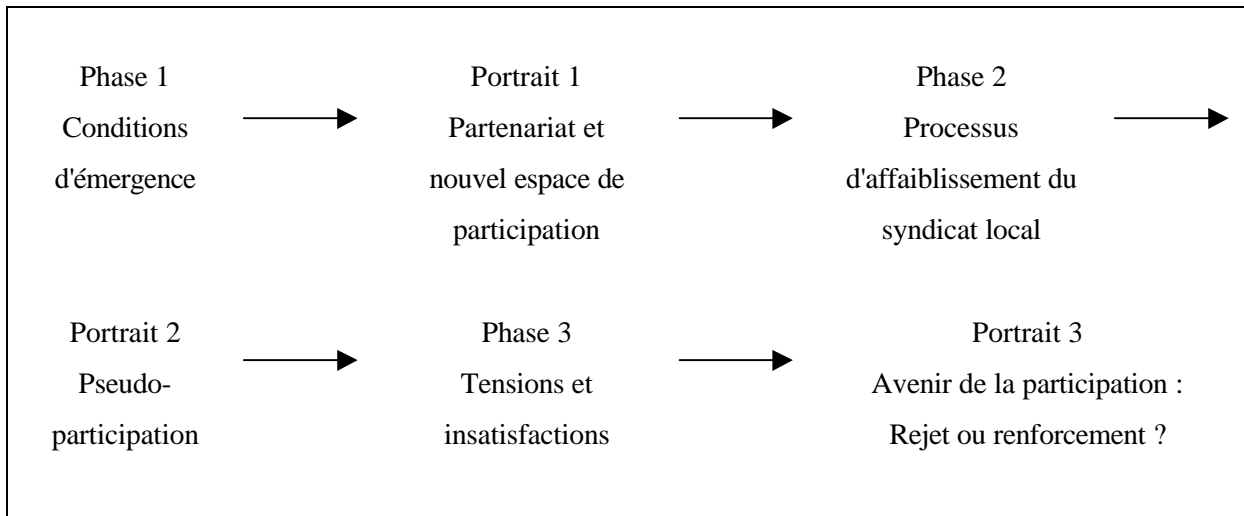
L'enquête, de nature longitudinale, s'est déroulée entre août 1993 et mai 1998. Elle repose sur une triangulation des données. Des entrevues ont été réalisées avec huit représentants de la direction : le président de la compagnie, le directeur du personnel, un conseiller de la direction (président du syndicat entre 1973 et 1980), le surintendant des relations de travail (également président du syndicat entre 1984 et 1987), le surintendant de la maintenance, le directeur de l'usine de pâtes cellulósiques et le responsable du programme ISO. Le directeur du personnel a été interviewé à trois reprises, alors que le conseiller de la direction et ex-président du syndicat, ayant joué un rôle important dans la relance de l'usine, a été rencontré à deux reprises. Nous avons interviewé quatre représentants syndicaux (dont deux présidents en exercice à des moments différents) et, parmi ceux-ci, trois ont été rencontrés chacun à deux reprises. Les entrevues avec les représentants de la direction et du syndicat ont duré en moyenne une heure et demie. Enfin, des entrevues d'une durée moyenne de trente minutes ont été effectuées avec une douzaine de travailleurs, considérés comme des informateurs clés et choisis en accord avec la direction, à la suite de l'observation en usine. Les entrevues ont toutes été enregistrées et, à l'exception de quelques-unes, elles ont été retranscrites. L'observation directe a pris place au mois de mai 1998 et a duré 48 heures, concentrées en une semaine. Avec la permission de la direction, nous avons une grande liberté de déplacement dans tout le complexe et la possibilité de discuter librement avec les travailleurs et les cadres. Nous avons alors pu échanger plus ou moins longuement avec plus d'une cinquantaine de personnes. Enfin, nous avons eu accès à un grand nombre de documents sur le complexe et la compagnie (rapports annuels, conventions collectives, statistiques de main-d'œuvre, organigrammes et autres).

Compte tenu de la problématique exposée et du cas étudié, force est de concevoir un modèle d'exposition des résultats de recherche qui autorise un regard portant à la fois sur la dynamique d'évolution du partenariat, sur le rôle et la nature du syndicat local de même que sur la nature de la démocratie au travail. En conséquence, la présentation des résultats fera alterner phases d'évolution, étude de l'acteur syndical et portraits de la participation, selon une dynamique particulière. En effet, chacun des portraits cristallise les principales dimensions de la phase d'évolution antérieure et ouvre,

de par la nature des tensions qu'il comporte, sur une autre phase d'évolution. Ainsi, la présentation des résultats se fera en suivant les trois grandes phases d'évolution de l'expérience, entrecoupées de deux portraits de la participation (figure 1). Dans la phase 1, seront présentées les conditions d'émergence (fermeture de l'usine, mobilisation des acteurs et réouverture). Dès la réouverture de l'usine, se met en place un modèle de participation qui ouvre un espace de démocratisation du travail. Cela donnera lieu à un premier portrait de la situation. S'amorce alors, dans la phase 2, un lent processus d'affaiblissement du syndicat local, compte tenu de ses ressources et de la nature de ses structures. Au terme de vingt-cinq ans d'évolution, sera brossé un deuxième portrait de la participation, qui reflète l'affaiblissement du syndicat. Ce portrait débouche sur une nouvelle phase d'évolution, la phase 3, qui se caractérise par l'émergence d'une série de tensions et d'insatisfactions parmi les membres. Cette phase de tensions dévoile la grande fragilité de la participation qui est susceptible d'évoluer vers un rejet ou un renforcement.

Figure 1

Phases d'évolution et portraits de la participation
Tembec 1973-1998



3. Conditions d'émergence et nature du partenariat à l'origine.

Lorsque la CIP ferme son usine Kipawa à Témiscaming en mai 1972, cela entraîne la mise à pied de 500 travailleurs⁷ dans un petit village d'à peine 3000 habitants et porte un dur coup à toute l'industrie forestière de la région qui approvisionne l'usine. N'ayant pas fait d'investissements dans l'usine depuis dix ans, la compagnie invoque sa non rentabilité et la nécessité de restructurer ses opérations en se concentrant sur le développement d'autres usines aux États-Unis (Laperrière 1979 et Dottori 1996). La fermeture crée tout un émoi parmi la population locale ainsi que chez les ouvriers et les cadres qui considèrent que l'usine est encore rentable. On assiste alors à une grande mobilisation qui incitera les gouvernements à intervenir et forcera la CIP à consentir à la vente de l'usine. En vue de son rachat et de sa réouverture, une coalition d'actionnaires se forme avec la participation de Rexfor, de quatre hauts cadres de l'ancienne usine, qui prendront la direction de la nouvelle compagnie, et d'une coopérative de travailleurs actionnaires formée par les ouvriers syndiqués.

Les travailleurs devront investir chacun 1000 \$ dans l'aventure : soit la moitié sous la forme d'actions et l'autre moitié sous la forme d'un prêt consenti à la nouvelle compagnie. Pour des ouvriers, en chômage depuis plus d'un an et dont le revenu qu'ils gagneront de retour au travail s'élèvera à environ 8000 \$ par année, cela représentait un effort important. Par ailleurs, la réouverture s'accompagne d'une réduction des effectifs ouvriers qui passent à 400 ouvriers⁸. Ces derniers perdront leur ancienneté accumulée avant la fermeture et devront consentir à une réduction salariale de l'ordre de 10 %. Comparés aux autres travailleurs du papier qui renouvellent leur convention collective à la fin de 1973, ils gagneront un salaire horaire inférieur de 20 %. Le coût de l'accord est certes énorme, mais pour la plupart, ils retrouvent un emploi et ils sont prêts à bien des concessions pour ce faire. La fermeture agit alors comme un "see" ("significant emotional event") qui va marquer longtemps l'imaginaire et les comportements des salariés :

... quand l'usine a réouvert au mois d'août 73, tout le monde était assez content d'avoir un emploi après que cela avait été fermé que tu n'entendais pas de chialage. Tout le monde quand ils ont rentré ici, ils étaient assez contents que pour la première année ou deux, là, tout allait ben, ben calme, ben smooth, si on peut dire parce que les gens qui étaient ici venaient juste de voir qu'est-ce que c'était quand le moulin fermait, ce que c'était de ne pas avoir un emploi. Ils ont vu ce que ça veut dire d'être assis à la maison à ne rien faire, et puis, pas de sécurité (Entrevue avec celui qui fut président du syndicat entre 1994 et 1997, mars 1995).

Q. C'est quoi le facteur qui fait que ça marche bien à Tembec?

R. Moi, je crois que c'est le fait qu'on a fermé pour un an et demi et qu'on n'avait plus rien en vue, on n'avait plus rien ici, je crois que c'est de là que ça a parti. Et on avait du monde qui pouvait gérer et ça nous a apporté où ce qu'on est rendu aujourd'hui avec des profits, puis on a passé à travers de mauvais moments. ... mais le fait principal je crois que c'est le fait qu'on a fermé un an et demi pis qu'on a parti à neuf. (Entrevue avec le premier vice-président du syndicat, mars 1995).

En échange de leurs concessions, les salariés et leur syndicat pourront en outre participer à la gestion de leur usine dans le cadre de divers dispositifs, mis en place par la nouvelle direction ou négociés dans la convention collective. Ils comptent ainsi s'assurer qu'une nouvelle fermeture jamais ne survienne. Toutes les interventions syndicales seront fondamentalement motivées par cet objectif.

Les cadres supérieurs de l'ancienne usine, au nombre de quatre, qui se sont impliqués également dans la relance, ont investi 100,000 \$ en échange de 38,8 % du capital action et de quatre sièges sur neuf au conseil d'administration. Avec un investissement quatre fois supérieur, les travailleurs ont une part inférieure du capital action, soit 30,8 % et ne disposent que de deux sièges au conseil d'administration (Laporte 1997). Au sein de la coalition formée pour la relance, les hauts cadres jouissent très certainement d'un pouvoir énorme. Cela permet de réunir l'expertise nécessaire pour maîtriser les procédés de production et assurer une insertion réussie dans les réseaux de financement et d'approvisionnement de même que sur les marchés. Mais, le rôle et la place du syndicat prennent alors une importance relative réduite, bien qu'ils soient l'objet d'innovations majeures, ouvrant un nouvel espace de participation.

À l'origine, selon le témoignage des représentants syndicaux d'alors, le syndicat et le Gouvernement ont joué un rôle important dans la mise en place du nouveau modèle de participation. Les innovations relatives à la participation à la propriété et la représentation syndicale au conseil d'administration auraient été des conditions posées par le Gouvernement en contrepartie de ses investissements. Le syndicat les auraient acceptées après de longues hésitations; car, c'était la première expérience du genre en Amérique du Nord et le mouvement syndical n'y était pas très favorable. Il en est de même pour le partage des profits.

D'autres innovations sont inscrites dans la convention collective. Les premières ont trait à l'existence de comités paritaires. On dénombre alors onze comités paritaires, dont certains se rencontrent également dans les autres conventions collectives dans le papier à l'époque (cinq comités reliés à la classification des tâches, un comité d'automatisation et un comité pour la révision des coûts⁹), alors

que d'autres sont tout à fait originaux (un comité d'embauche, un comité de sécurité¹⁰, un comité disciplinaire et un comité pour congés spéciaux d'absence). La convention collective innove également en précisant le fonctionnement des comités conjoints : composition paritaire, décision à la majorité et liant le comité (accordant ainsi un droit de veto à l'une ou l'autre des parties) et, en cas de mésentente, mécanisme de recours au gérant de l'usine, ou à son supérieur immédiat, et à un représentant du syndicat national (*Convention collective entre Tembec et le SCTP, local 233, 1976-1979*, article 19.01, 41-42). On retrouve également dans la convention collective une clause instituant une négociation continue à laquelle "les parties consentent afin de mieux satisfaire aux besoins des deux parties" (ibid, 2). La convention contient enfin une dernière clause innovatrice relative à la flexibilité entre la production et l'entretien. Elle se lit comme suit :

Il est entendu que chacun des employés de l'usine accomplira les tâches afin que l'équipement de l'usine soit maintenu en bonne condition. Cette responsabilité ne sera limitée que par un manque de connaissance, d'entraînement, de directives ou d'outils nécessaires. La Compagnie n'a pas l'intention d'assigner les travaux de réparation aux employés non expérimentés, mais on a l'intention de laisser libres les employés d'accomplir toutes tâches pouvant promouvoir l'efficacité des opérations. Dans cette optique, le personnel affecté aux opérations se verra donner la formation nécessaire et sera requis d'effectuer l'entretien et le simple ajustement de l'outillage, certaine lubrification, nettoyage et inspection. Advenant un arrêt d'urgence, l'opérateur peut être appelé à aider les mécaniciens afin que les réparations soient faites plus rapidement" (ibid, article V, 14-15).

Mais, en comparaison de l'expérience de Tricofil, qui prend place à la même époque, la dimension démocratique est bien faible et le caractère offensif et innovateur du syndicat bien mitigé. En effet, à Saint-Jérôme, la fermeture de la Regent Knitting survient en juin 1974 et sa relance un an plus tard, sous le nom de Tricofil, est l'œuvre quasi exclusive du syndicat local. Elle donne lieu à une importante mobilisation syndicale, avec occupation de l'usine et organisation d'une corvée, sous la direction du syndicat pour terminer la production en chantier avant la fermeture. L'exécutif syndical assume en outre la responsabilité de l'ensemble des démarches avec les divers intervenants : gouvernements, institutions financières et compagnie propriétaire de l'usine. Devant le refus du gouvernement de se porter acquéreur de l'usine par le biais de l'une de ses sociétés de développement, voire de tout simplement participer à la propriété de l'usine, le syndicat et les travailleurs sont contraints de former une entreprise privée, pour louer d'abord et acheter ensuite, avec l'aide du Mouvement Desjardins, leur ancienne usine et la relancer de manière autonome, en l'absence des cadres qui avaient travaillé à l'usine avant sa fermeture. La structure de gestion de Tricofil reposait sur une forme de démocratie industrielle très avancée et le conseil d'administration était formé de six travailleurs et trois représentants syndicaux, élus par l'ensemble des travailleurs, de deux cadres et d'une personne externe. Quant à l'organisation du travail, elle s'appuyait sur des équipes semi-autonomes avec des

chefs élus par les membres. Une multitude de problèmes, en partie reliés au caractère fondamental des innovations et à l'inexpérience des acteurs, en partie reliés à la difficulté de s'insérer dans les réseaux d'affaires pour le financement, l'approvisionnement et les marchés et enfin reliés au manque d'appui du gouvernement, ont entraîné la fermeture définitive de l'usine en juillet 1981, six ans seulement après sa réouverture (Boucher 1982).

Le président de Tembec aime d'ailleurs bien comparer son expérience avec Tricofil. À son avis, Tricofil représente "un modèle socialiste" "parce que c'était les travailleurs qui étaient aussi les dirigeants, puis les actionnaires", alors qu'à Tembec "on a un modèle capitaliste avec de petits capitalistes", étant donné que les travailleurs sont actionnaires et qu'ils participent au partage des profits. Il souligne en outre que les cadres et les experts jouent un rôle dirigeant à Tembec, alors qu'à Tricofil "ils pensaient que c'était très simple, que tout le monde pouvait faire n'importe quoi. En réalité, ce n'est pas vrai. Alors, nous autres on a réussi, puis eux autres, ils ont fait faillite après [quelques années]" (Entrevue, février 1994). En fait, à Tricofil, les travailleurs et leur syndicat ont dû relancer l'usine sans l'expertise des cadres pour maîtriser la technologie et pour les insérer dans le réseau des affaires, tandis qu'à Tembec, ce sont les hauts cadres de l'ancienne usine qui, avec la participation des travailleurs et du Gouvernement, notamment l'importante implication de Rexfor, ont redémarré l'usine. Il s'agit bien en effet de deux modèles très différents.

En somme, malgré leur caractère limité, comparé à d'autres expériences du genre, les dispositifs participatifs mis en place à Tembec délimitent un espace de participation que le syndicat occupera sur la base de ses ressources, déterminant ainsi l'évolution de la démocratie au travail.

4. Positions, ressources et démocratie syndicales

Dans le cadre du partenariat, l'évolution du pouvoir du syndicat local revêt une importance cruciale, dans la mesure où elle est fortement reliée à l'évolution de la démocratie. Selon que le syndicat s'affaiblit ou qu'il se renforce, ainsi va la démocratie au travail. Cette évolution est principalement déterminée par quatre facteurs : 1) le programme et les positions syndicales, 2) les ressources externes, 3) les ressources internes et 4) la démocratie syndicale interne. En l'absence d'un programme indépendant de celui de la direction et avec des ressources limitées et une démocratie déficiente, le syndicat local s'affaiblit. C'est cette dynamique qui se met en place à Tembec.

Dès le départ, la participation syndicale à la gestion est motivée par la réouverture de l'usine et par la sauvegarde des emplois. Cette participation était dictée par les circonstances, comme le dira le

président du syndicat d'alors : "... on était fermé. Les gars étaient sur le bien-être social. Qu'est-ce que t'aurais fait pour ton (syndicat) local. On a fait la job pour l'emploi" (Entrevue avec celui qui était président du syndicat lors de la réouverture, février 1994).

Par la suite, tant les interventions au conseil d'administration et dans les divers comités paritaires que les négociations collectives sont dominées par cet objectif. Nous avons rencontré en entrevue quatre des six personnes qui ont occupé le poste de président du syndicat local et qui ont, à ce titre, siégé au conseil d'administration. Ensemble, ils ont été en exercice pendant 20 ans au cours de la période 1973-1998. Leurs témoignages concordent sur le rôle du syndicat au sein du conseil d'administration et dans l'usine. Au conseil d'administration, la participation syndicale est d'abord conçue comme un moyen pour obtenir de l'information, utilisée pour élaborer les stratégies de négociations et de protection de l'emploi. Elle est ensuite considérée comme un moyen pour exprimer ses craintes à l'égard de l'avenir de l'usine, tout en réclamant des investissements supplémentaires¹¹. Mais, par ailleurs, étant donné l'absence de formation et la difficulté d'intervenir sur les questions complexes, l'un des représentants syndicaux rencontrés en entrevue a eu cette remarque significative :

Pour y avoir participé, juste comme observateur, je crois que le président au conseil d'administration, il faut qu'il se fie un peu aux hommes de Témiscaming, comme Frank Dottori, il faut qu'il se fie à eux autres pour le bien de notre compagnie (Entrevue avec le premier vice-président, mars 1994).

Au chapitre de l'emploi, tous les représentants syndicaux reconnaissent également le bilan assez impeccable de la direction. Grâce à ses stratégies de développement, l'emploi à l'usine s'est continuellement accru, au cours de vingt-cinq dernières années, passant de 400 à près de mille. Cette situation exerce un effet dissuasif sur le développement de positions syndicales plus revendicatives et offensives.

Q. ... Au lieu de faire des mises à pied, on embauche tout le temps. Et ça doit créer un climat...

R. Ah oui, ça crée un climat comme ça aussi, mais, des fois comme président... c'est bon à faire comprendre au monde que l'on est chanceux. On a jamais vu ça. On peut se comparer à n'importe quelle usine, c'est seulement Tembec qui est comme ça. C'est pour leur faire comprendre aussi et c'est vraiment bon quand tu vois des problèmes de négociation, quand tu entres en négociation pour montrer qu'il n'y a pas de mises à pied" (Entrevue avec le président du syndicat, mai 1998).

Dans l'usine, les dirigeants syndicaux considèrent le rôle du syndicat comme étant d'abord celui d'assurer la bonne marche de la production et en second lieu de "régler les problèmes" :

... On s'accorde bien pour régler des problèmes. Vraiment avec toute la gang [de la direction du personnel et des relations de travail], je m'accorde bien. On s'obstine bien des fois, mais...

pour dire si on est dans l'intérêt de l'usine, des deux bords; oui, ça va. On sait qu'il faut que l'usine "run" et deuxièmement les problèmes. On va être flexible pour corriger les problèmes" (Entrevue avec le président du syndicat, mai 1998).

À l'égard des changements à l'organisation du travail, les dirigeants syndicaux font montre d'une position d'appui passif. Ils reconnaissent volontiers que c'est le droit de la direction d'introduire des changements et ils en reconnaissent les effets positifs. Quant à leur intervention, elle n'est justifiée que s'il y a des problèmes et elle consiste alors à assurer par exemple le respect de l'ancienneté. En outre, les dirigeants syndicaux ne sont pas vraiment informés des changements organisationnels et ne manifestent pas vraiment d'intérêt à cet égard.

En somme, le syndicat n'a pas réellement de programme indépendant. Sa participation à la gestion est très nettement une participation instrumentale et tout est subordonné à l'emploi. Dans la mesure où la direction est jugée compétente pour assurer l'atteinte de cet objectif, il n'y a pas nécessité d'avoir une position différente ou de revendiquer des pouvoirs supplémentaires. D'ailleurs, le syndicat le voudrait-il que les ressources lui manqueraient.

En effet, sur le plan des ressources externes, il est plutôt dépourvu et isolé. Au début de l'expérience le syndicat local de Tembec était doublement isolé. D'une part, il faisait partie d'un syndicat international qui laissait peu d'autonomie à ses sections locales, de telle sorte que toutes les conventions collectives touchant les travailleurs d'une même compagnie, voire d'un même secteur industriel, devaient être exactement semblables. La convention devait être d'abord signée par le représentant du syndicat international, qui possédait ainsi un droit de veto. Les représentants syndicaux de Tembec ont dû convaincre ce dernier de la légitimité et de la pertinence de leur première convention collective, compte tenu des circonstances particulières entourant la réouverture de leur usine. Pour ce faire, ils ont même menacé de ne plus payer leurs cotisations au syndicat international. Après la formation du SCTP en 1974, les choses ont sensiblement changé et le caractère spécifique de Tembec fut reconnu dans les faits et le directeur québécois du syndicat canadien siégea même aux côtés du président du syndicat local au Conseil d'administration. Bien loin de recevoir appui et ressources, le syndicat local a dû se battre pour que son expérience soit simplement tolérée et acceptée par les instances auxquelles il était affilié. D'autre part, cette expérience de partenariat a émergé à une époque de radicalisation du syndicalisme québécois, alors peu porté à une coopération avec le patronat (Rouillard 1989). Dans ce contexte, le syndicat local de Tembec n'a pas reçu tout l'appui et l'attention qu'il aurait dû avoir. L'expérience de Tricofil était alors considérée comme la solution d'avant-garde, si bien que le partenariat chez Tembec était plutôt ignoré.

Ainsi, compte tenu de leur isolement et du caractère exceptionnel de leur expérience, les représentants syndicaux n'ont pas à l'origine reçu de formation ou de préparation spécifique pour participer à la gestion de leur usine, dans les divers comités paritaires et au conseil d'administration. Le président du syndicat local de l'époque raconte que sa formation pour participer au conseil d'administration, il l'a reçue des avocats de la compagnie. Il déplore vivement qu'aujourd'hui encore il n'y ait toujours pas de formation pour occuper cette importante fonction :

C'est ça qui manque aujourd'hui quand les usines, les nouvelles usines là, ils ne prennent pas le temps, personne n'a de formation, le gars est là aujourd'hui, président du syndicat, il y a une élection, il est là sur le conseil d'administration. Pauvre gars, il est perdu. On en a un nous autres ici : il est bien bon, il me téléphone souvent et il me demande beaucoup de questions. Mais ce que je dis c'est que le gars, quand il est élu et qu'il va être sur le conseil d'administration, il devrait avoir une formation (Entrevue avec celui qui fut président du syndicat entre 1973 et 1980, mars 1994).

Au minimum, pendant la période où le Fonds de Solidarité a possédé des actions dans la compagnie, les représentants syndicaux ont reçu la formation économique dispensée par ce dernier. Certes, ils ont appris à lire et à comprendre le bilan financier de la compagnie, mais cette formation est insuffisante pour donner l'expertise requise pour intervenir sur les questions plus complexes abordées au conseil d'administration. Cette situation est reconnue tant par la direction que par les représentants syndicaux. Pour sa part, la direction offre à tout nouveau président la possibilité de rencontrer le contrôleur financier de la compagnie afin qu'il puisse se familiariser davantage avec les états financiers (Entrevue avec le directeur du personnel, mars 1994).

En outre, les représentants syndicaux n'ont pas reçu de formation de leur centrale ou de leur syndicat national sur les questions relatives à l'organisation du travail. Ils n'ont pas non plus fait appel à ces instances pour obtenir des ressources pour intervenir sur ces questions. En fait, le seul recours auquel ils font appel, c'est celui de leur syndicat national pour les appuyer dans le renouvellement de leur convention collective.

Par ailleurs, le syndicat local est également isolé dans la mesure où il n'y a pas de concertation avec les autres représentants syndicaux au conseil d'administration. En effet, malgré la présence d'un représentant du Fonds de Solidarité au conseil d'administration pendant quatre ans, entre 1991 et 1994, il n'y a jamais eu de concertation entre celui-ci et le président du syndicat local de Tembec. Les ressources du Fonds n'ont donc pas été mises à la disposition du syndicat local pour appuyer sa participation au conseil. Cette situation d'isolement s'est notamment manifestée par l'expérience vécue par le nouveau président du syndicat élu en 1994 qui, après avoir participé à une première séance du conseil d'administration en tant qu'observateur, n'était même pas au courant de la présence d'un représentant du Fonds. Il n'y a pas non plus de concertation avec le représentant des travailleurs de Kapuskasing, présent au conseil depuis 1997.

Au niveau interne, le syndicat local dispose de ressources limitées. Depuis le début de l'expérience, seul le président est libéré à plein temps, pour représenter aujourd'hui plus de 700 membres. Il n'y a d'ailleurs pas dans la convention collective de clause relative à la libération de représentants syndicaux et, dans les faits, le président est payé directement par la compagnie. À titre de comparaison, prenons le cas de l'usine Belgo, où les travailleurs sont également affiliés au CEP. Dans ce cas, il y a deux sections locales qui ensemble regroupent 540 membres. Les deux présidents de section locale sont libérés à plein temps. En outre, deux autres représentants syndicaux, à titre de

"chef des griefs" pour chaque section locale, bénéficient d'une libération syndicale partielle, représentant en moyenne 32 heures par semaine¹².

Le syndicat local comporte par ailleurs une structure de délégués d'atelier, dont le nombre s'est accru avec le développement de l'emploi sur le complexe, si bien qu'aujourd'hui on compte environ une quarantaine de délégués. Ceux-ci sont en général élus par les membres du département qu'ils représentent. De façon exceptionnelle, ils sont nommés par le président du syndicat. Leur mandat est principalement d'accompagner les salariés dans les premières étapes de la procédure de griefs et de les représenter sur les divers comités paritaires "ad hoc", formés au besoin dans les départements. Enfin, le syndicat local ne possède pas de journal et ne dispense aucun cours de formation à ses membres.

Concernant la démocratie syndicale interne, certaines caractéristiques de son fonctionnement et de son évolution ont engendré des problèmes de représentation. Précisons d'abord la grande fréquence des assemblées générales régulières, qui se tiennent sur une base mensuelle pendant l'été et une fois à toutes les trois semaines, durant le reste de l'année¹³. Quant à l'exécutif syndical, il est composé de onze membres : le président, deux vice-présidents, un secrétaire archiviste, un secrétaire financier, un trésorier, deux gardes et trois syndics. Avant la modification des statuts en 1994, tous les membres de l'exécutif étaient élus pour un terme d'un an, lors de la première assemblée générale régulière de l'année. À la suite des changements apportés aux statuts du syndicat, le président, les deux vice-présidents et le secrétaire sont élus par tous les membres, pour un terme de deux ans, à l'occasion d'un scrutin secret. Les élections se tiennent en alternance selon les postes : une année, ce sont le président et le secrétaire archiviste qui sont en élection et l'autre année, c'est le tour des deux vice-présidents. Le mode d'élection des autres membres de l'exécutif est demeuré inchangé, si ce n'est que la durée de leur mandat a été prolongée à deux ans¹⁴. L'élection du président suscite une grande participation, et en moyenne plus de 70% des membres y participent. Par contre, celle des vice-présidents engendre moins d'intérêt, car seulement 15% des membres en moyenne y exercent leur droit de vote. Il y a en outre très peu de rotation sur certains postes, si bien qu'il n'y a pas vraiment de renouvellement des membres de l'exécutif. Par exemple, la même personne a occupé le poste de premier vice-président pendant 20 vingt ans entre les années 1973 et 1998. Durant cette même période, quatre personnes se sont succédées au poste de secrétaire financier, deux personnes au poste de trésorier, cinq personnes sur les deux postes de garde et six personnes sur les trois postes de syndic.

Les membres de l'exécutif ne sont pas élus, selon les principes de la représentation sectorielle. De fait, on observe une forte disparité dans la représentation des secteurs de l'usine. Bon an, mal an, la

majorité des membres de l'exécutif provient du secteur de l'entretien, soit huit sur onze en 1993 et 6 sur onze en 2000 (Tableau 2). L'exécutif est ainsi largement dominé par les ouvriers de métiers. En effet, tous les présidents et vice-présidents qui se sont succédés à la direction du syndicat, étaient ou sont des ouvriers de métiers, à l'exception du deuxième vice-président élu au cours de la dernière élection, qui provient de l'usine de carton. Le même déséquilibre est constaté au niveau de la répartition des délégués d'atelier. Certains secteurs sont sur-représentés alors que d'autres sont sous-représentés (Tableau 3). Toutefois, la situation est en changement, du moins si l'on compare la composition de l'exécutif en 1993 à celle de 2000.

Tableau 2
Composition de l'exécutif syndical,
(appartenance sectorielle et année d'embauche des membres)
1993 et 2000

	1993	2000
Secteurs		
Usine de carton	0	2
Usine de PCTMB	0	0
Usine de pâtes cellulosiques	0	0
Usine de produits chimiques	2	2
Entretien	8	6
Bureau	1	1
Section 99 ^a	0	0
Années d'embauche		
1973-1977	7	5
1978-1982	3	2
1983-1987	0	0
1988-1992	1	3
1993 et après	0	1
Total	11	11

Sources : "Mémorandum. Réunion Syndicat - Direction", le 21 février 1993 et liste fournie par le président du syndicat, novembre 2000.

Tableau 3

Répartition des délégués et des membres du syndicat,
Par secteurs, mai 1998.

Secteurs	Nombre de délégués (novembre 2000)	Nombre de membres (novembre 1998)
Usine de carton	4	101
Usine de PCTMB	2	59
Usine de pâtes cellulósiques	8	156
Usine de produits chimiques	5	100
Entretien	13	183
Bureau	3	32
Section 99 ^a	3	81
Total	38	712

a = Cette section fait office d'équipe volante. Elle constitue un réservoir de main-d'œuvre mise à la disposition des autres secteurs pour le remplacement des absences et pour faire face aux surplus de travail. Sources : Tembec, complexe Témiscaming, *Liste du personnel syndiqué*, mai 1998 et "Shop Stewards for 2000 to 2001", novembre 2000.

Il y a proportionnellement deux fois plus de délégués dans les secteurs de l'entretien et des bureaux que dans la section 99, l'usine de carton ou l'usine de PCTMB. Le déséquilibre cumulé de représentation à l'exécutif et au niveau des délégués contribue à une sur-représentation dans la structure syndicale des secteurs de l'entretien, des produits chimiques, des bureaux et de l'usine de pâte cellulosique (l'usine d'origine). Par contre, les nouvelles usines (carton et pâtes CTMB) et la section 99 sont sous-représentées. Il s'est ainsi progressivement développé un écart croissant entre la composition des représentants et celle des membres.

La faiblesse du syndicat et son absence d'indépendance à l'égard de la direction se traduisent par un phénomène particulier de cooptation. En effet, la plupart des dirigeants syndicaux ont occupé un poste de direction après avoir terminé leur terme à l'exécutif syndical. C'est le cas de quatre des cinq personnes qui ont mis un terme à leur carrière à l'exécutif du syndicat, après y avoir occupé le poste de président. Deux de ceux-ci ont occupé le poste de surintendant des relations de travail à l'usine et

l'un d'eux est devenu le porte-parole de la direction à la table des négociations. Au total, au cours de la période 1973-1998, parmi les treize personnes ayant occupé les postes de président et de vice-président et ayant mis fin à leurs activités syndicales, neuf ont poursuivi leur carrière du côté de la direction.

Q. Comment vous interprétez ça le fait que après avoir quitté le syndicat, les gens s'en vont tous du côté de la gérance?

R. Je pourrais accepter ça si le gars ne partait pas tout de suite. Qu'est-ce qui arrive dans tous les cas, c'est qu'aussitôt sorti comme président ils ont commencé tout de suite. Comme (celui que j'ai remplacé à la présidence), il a quitté un mercredi et il a commencé la gérance le lundi suivant. Ça veut dire qu'il avait appliqué pour la job quand il était dans l'union. Un gars qui a débarqué et qui a appliqué après je pourrais accepter ça. Moi-même je ne sais pas un jour qu'est-ce que je vais faire. C'est ça qui cause des problèmes dans le syndicat ... les gars disent que certaines personnes sont achetées. Tu les entend dans le moulin quand les gars passent. (Entrevue avec le président du syndicat, mai 1998).

Le même phénomène de cooptation sévit de manière endémique au niveau des délégués d'atelier.

Q. Puis eux autres, après avoir occupé un poste de délégué, est-ce qu'ils passent du côté de la gérance?

R. Oui, il y en a qui y ont été. Juste pour te dire, il y en a qui là en ce moment et ça cause des problèmes, car ils remplacent la gérance. C'est là que ça marche pas bien entre les employés... J'en ai un en ce moment (qui est à la fois délégué et qui occupe un poste de cadre en même temps) et les gars m'appellent et je leur dis qu'ils ont le droit d'y aller mais je ne le recommande pas. Tu peux pas être des deux bords de la médaille. Tu es là pour représenter ou bien tu es là... (silence) Ça cause de la friction dans ces départements-là (Entrevue avec le président du syndicat, mai 1998).

En somme, au cours des vingt-cinq années, depuis la réouverture de l'usine jusqu'à aujourd'hui, s'est développée progressivement une dynamique d'affaiblissement du syndicat local. Il est en ainsi parce que celui-ci ne possède pas de programme distinctif, ne dispose pas de ressources internes et externes suffisantes et sa démocratie est déficiente. Cette évolution se répercute sur la nature et la dynamique de la participation qui se développe dans l'usine. Au terme d'un processus d'affaiblissement du syndicat local, il est temps de broser un autre portrait de la participation.

5. Pseudo participation

En conséquence, principalement, de l'affaiblissement du syndicat local, la participation dans les divers dispositifs, institutionnels et organisationnels, se caractérise par l'absence de pouvoir. C'est une pseudo participation, pour reprendre l'expression de C. Pateman (1970). Au conseil d'administration, le président du syndicat local intervient certes au niveau stratégique. Mais, sa participation se limite à recevoir des informations et à exprimer les préoccupations des membres à l'égard de l'emploi. Il ne

participe pas à l'élaboration des stratégies, ni d'ailleurs aux décisions sur les orientations importantes. Sur ces questions, le président de la compagnie affirme qu'il faut faire confiance à la gérance et il rappelle en outre le caractère limité de la participation syndicale au conseil d'administration :

C'est vraiment un problème, parce qu'il est difficile pour un travailleur d'être assez renseigné pour agir comme membre régulier du conseil d'administration. Cependant, je pense qu'une des choses très importantes à garder en tête, c'est qu'il faut faire confiance à la gérance. Si les travailleurs accordent leur confiance à la direction, disons à l'homme ou à la femme qui assume le leadership, il y a moins de problèmes. Il est possible qu'un représentant des travailleurs ne sache pas lire adéquatement un bilan financier, mais il est très au courant, par ailleurs, des besoins des travailleurs. C'est cela qu'il représente au conseil d'administration. Peut-être bien qu'il ne peut pas se mêler des petites choses financières complexes... (Entrevue avec F. Dottori, Tarrab 1985 : 94).

En réponse à une question sur la participation du président du syndicat local au conseil d'administration, le directeur du personnel pose l'évaluation suivante:

C'est sûr que pour en avoir discuté avec une couple d'anciens présidents, ils ne sont pas confortables quand ils se trouvent au conseil d'administration parce qu'il y a quand même des gens qui sont de grands financiers pis des gens qui parlent de stratégies en des termes qui ne sont pas ceux de tous les jours. Donc, ils suivent ça un peu de loin-là. On peut pas dire que les présidents du syndicat ont un rôle de leadership au sein du conseil d'administration puis un rôle déterminant. Mais, par contre, l'importance de la présence du président du syndicat au conseil, c'est plutôt pour assurer la transparence des décisions qui se prennent (Entrevue avec le directeur du personnel, mars 1994).

En général, les stratégies sont élaborées et les décisions sont prises dans les divers comités du conseil d'administration et le président du syndicat n'est présent dans aucun de ces comités. Deux questions, longuement relatées en entrevue par celui qui fut président du syndicat entre 1991 et 1993 et en 1998, illustrent bien cette mise à l'écart du représentant du syndicat local à l'égard des questions importantes. La première concerne l'avenir de la vieille usine de pâtes cellulosiques sur le site de Témiscaming, dont la survie nécessiterait des investissements majeurs. Or, au lieu de procéder à ces investissements, la compagnie a fait l'acquisition d'une usine au Nouveau-Brunswick produisant le même produit. En conséquence, le président du syndicat local craint que la production de cette usine ne remplace progressivement celle de la vieille usine qui serait ainsi vouée à une fermeture prochaine. Il n'avait pas participé à la décision et ne comprenait pas la stratégie de la compagnie. Il était très inquiet et pouvait certainement faire part de ses inquiétudes aux autres membres du conseil. Mais, son pouvoir se limitait à cela.

L'autre question est encore plus révélatrice du peu de pouvoir du syndicat. Lors de la mise en marche de l'usine de carton sur le site de Témiscaming, il y a eu une controverse concernant la syndicalisation des travailleurs de cette usine, dont l'embauche s'est faite sans passer par le comité prévu à la convention collective. La direction soutenait alors que c'était une nouvelle usine. En conséquence, les

nouveaux travailleurs embauchés ne devaient pas être syndiqués et la direction n'était pas non plus tenue de respecter la convention collective en vigueur avec les autres usines du site. Quelques mois après l'ouverture de la nouvelle usine, une tentative de syndicalisation fut organisée par la CSN. Devant la menace de voir apparaître un syndicat affilié à une autre centrale, la direction laissa tomber ses arguments et les salariés de la nouvelle usine ont été intégrés dans l'unité syndicale déjà existante sur le site. Il est difficilement compréhensible qu'une direction, engagée dans un partenariat si étroit avec son syndicat local, entreprenne une telle tentative de contournement de ce même syndicat! Le président du syndicat n'arrive pas lui-même à bien comprendre cette situation :

Q. Ce que je ne comprends pas, c'est que lorsqu'on a mis en place Temboard, (la nouvelle usine de carton), c'est comme si la direction avait voulu un peu contourner le syndicat. À la limite, elle aurait quasiment accepté que cette nouvelle usine-là fonctionne sans syndicat.

R. À l'époque, au commencement, c'est exact. Qu'est-ce qu'ils voulaient, peut-être, quant à moi, c'était de choisir eux-mêmes ceux qu'ils voulaient sans le demander au syndicat (Entrevue avec le président du syndicat¹⁵, mai 1998).

La participation syndicale au conseil d'administration joue un rôle important en regard des négociations collectives. En général, les personnes interviewées insistent sur le fait qu'étant donné leur présence au conseil d'administration, la direction ne peut pas leur cacher les profits et que cela permet donc d'aller chercher de meilleurs règlements pour les membres. Mais, il semble bien que cela ait également joué en sens inverse. La participation syndicale au conseil d'administration conditionne ainsi les négociateurs syndicaux, et par voie de conséquence les employés, à accepter les concessions exigées. Aux négociations pour le renouvellement de la convention collective en 1993, le syndicat local a accepté une clause de discrimination salariale sur la base de la date d'embauche, soit 5 % de moins que le salaire régulier pour les nouveaux embauchés après la date de la signature¹⁶. Le président s'explique ainsi :

... le 5 % pour les nouveaux employés... je ne voulais rien savoir de ça... J'en ai pris conscience (de sa nécessité), parce que j'étais sur le conseil d'administration. La compagnie était pour enlever 100 personnes, il y aurait eu des mises à pied, si on n'avait pas accepté le 5 %. Dans ce temps-là, c'était la plus horrible situation dans l'histoire de Tembec (Entrevue avec le président du syndicat, mai 1998).

En parlant de ces négociations, l'actuel surintendant des relations de travail et président du syndicat entre 1984 et 1987 confirme les faits :

... tu sais les dernières négociations qu'on a eues, ... le président du syndicat, il a fallu qu'il dise : écoutez-là, moi, je suis au conseil d'administration puis je vois qu'on ne peut pas aller en chercher plus (Entrevue avec le surintendant des relations de travail, février 1994).

Le directeur du personnel va dans ce sens en se référant pour sa part à la négociation continue :

Je pense que le plus grand compromis qui a été fait par l'intermédiaire des négociations continues l'a été du côté syndical. En 1982, la compagnie avait de sérieux problèmes

économiques à ce moment-là et il y avait une augmentation de salaire de 0.75 cents l'heure qui était due au mois de septembre. On a dit qu'on ne pensait pas pouvoir leur donner l'augmentation de salaire (prévue)... et le syndicat a accepté de laisser tomber... Finalement, ça a été remis plus tard quand la compagnie a fait des profits... Des concessions du côté patronal, je ne m'en souviens pas s'il y en ait eu. Il n'y a pas eu de demande non plus de ce côté-la (Entrevue avec le directeur du personnel, mars 1994).

Cela illustre très certainement le compromis autour de l'emploi, soit modération salariale, report d'augmentations salariales et clause "orphelin" contre protection de l'emploi. Mais, à l'inverse, cela peut aussi indiquer que, pour faire accepter les concessions et atténuer le militantisme syndical, la direction utilise les pressions sur l'emploi, auxquelles tous les salariés sont très sensibles, étant donné leur expérience vécue, et la conjoncture économique difficile, à laquelle les représentants syndicaux sont très sensibles, du fait de leur présence au conseil d'administration..

La participation syndicale s'exerce également dans le cadre d'un dizaine de comités paritaires, ainsi qu'on l'a déjà vu plus haut. Hormis les comités que l'on retrouve dans toutes les usines de pâtes et papiers (santé et sécurité, automatisation, classification des emplois et relations de travail¹⁷), il existe quelques autres comités qui sont spécifiques à Tembec. Parmi ces derniers, le comité d'embauche et le comité de discipline sont considérés comme les plus importants par les divers intervenants du milieu. Le premier accorde un pouvoir très limité aux représentants syndicaux. En effet, les critères d'embauche sont définis par la seule direction et le syndicat voit son rôle limiter à des pressions pour l'embauche de candidats locaux à l'encontre de candidats en provenance de l'extérieur.

Là, ils vont venir avec une liste de monde qui ont appliqué pour des jobs. On s'assoit et on choisit des gars avec les critères qui sont faits par la compagnie.

Q. Donc, vous avez un rôle assez limité.

R. Heu... oui. Choisir là, tu peux choisir. Entre vous et moi, les gars vont se débattre pour prendre les gars des environs. Mais, ici, tu es pris avec les critères (Entrevue avec le président du syndicat, mai 1998).

Quant au comité de discipline, son mandat consiste à faire enquête, à la demande de la direction, sur toute situation susceptible de conduire à l'émission d'une sanction pour un employé quelconque. Seul le comité dispose du pouvoir d'émettre de telles sanctions. Tout cadre, estimant que l'un de ses employés pourrait être sanctionné, doit présenter sa demande au comité de discipline qui fait enquête. Les représentants syndicaux justifient leur participation dans ce comité par un souci d'équité dans l'application de la discipline et par le fait que l'existence du comité permet de régler les problèmes à la base. Dans les faits, le travail de ce comité se substitue à la procédure de griefs, dont le nombre se trouve ainsi considérablement réduit. Comme le dit le président du syndicat : "Des comités comme ça, ça sauve bien des griefs" (Entrevue, mai 1998). En effet, il y a très peu de griefs, comme on pourra le constater plus bas.

Un autre dispositif du paritarisme dans l'usine prend la forme d'un comité conjoint qui se réunit à toutes les six semaines et qui est composé de tous les cadres supérieurs de l'usine et de tous les membres de l'exécutif. À l'occasion des réunions de ce comité, la direction fournit des informations relatives aux performances organisationnelles de la compagnie et de l'usine et présente les projets qui s'en viennent. Pour les représentants syndicaux, c'est également l'occasion de poser les questions qui les préoccupent et d'éclaircir les rumeurs qui circulent dans l'usine.

En somme, la participation syndicale au conseil d'administration et dans les divers comités paritaires représente un moyen pour faire passer les informations de la direction aux salariés par l'intermédiaire des représentants syndicaux. C'est ainsi que le directeur du personnel l'exprime très clairement en réponse à une question sur le facteur le plus important dans l'expérience de gestion participative à Tembec :

Je pense que c'est surtout les réunions quand même assez fréquentes qu'on a avec les dirigeants du syndicat qui eux autres vont assurer que la communication se fasse auprès de leurs membres par la suite. Aussi, on a une communication quotidienne, le président du syndicat, ici, il travaille à temps plein payé par la compagnie et il est souvent dans mon bureau, à chaque jour pour discuter des problèmes. Puis, on essaie de régler les problèmes à mesure qu'ils surviennent (Entrevue avec le directeur du personnel, mars 1995).

Interrogés pour savoir si la présence de représentants syndicaux au conseil d'administration et l'existence de nombreux comités paritaires conféraient un pouvoir supplémentaire au syndicat, les représentants syndicaux préfèrent également parler en termes d'accès à des informations supplémentaires :

... peut-être que pouvoir c'est pas vraiment le bon mot-là. Ça donne plus d'informations. Ça donne une indication. Exemple quand on va négocier, on entend toujours les gens dire qu'il y a deux sets de livres. Quand c'est le temps-là (de participer à toutes ces instances), il faut que tu y ailles et que tu prennes (les informations) pour les utiliser en ta faveur. Quand on va négocier, il n'y a pas de doute que ce qu'ils vont nous dire à la table de négociation, c'est vrai parce que le président du syndicat siège sur le CA. Si par hasard, ils disaient "non, on n'a pas fait d'argent", et le président du syndicat qui est assis, là, et il disait "oui, ils ont fait de l'argent", je pense qu'il faudrait qu'ils le disent-là. Donc, sur ce bord-là, ça donne pas plus de pouvoir, mais plus d'informations (Entrevue avec le président du syndicat, mars 1995).

Par ailleurs, le syndicat n'est pas impliqué dans la gestion à moyen terme¹⁸ des usines. Même si celles-ci, sur le site Témiscaming, sont tenues depuis quelques années d'élaborer des plans stratégiques, il n'est pas invité à y participer (Entrevue avec le directeur du personnel, mars 1995). En dernier lieu, la direction a obtenu une certification qualité, ISO 9002, au début de 1994 et elle a, au cours des années récentes, introduit dans divers départements des groupes d'amélioration de la qualité. Le syndicat n'a pas été associé à l'introduction de ces programmes de qualité et il n'existe aucune structure de gestion paritaire de ces programmes (Entrevues avec les présidents du syndicat, mars 1994 et mai 1998 et

avec le responsable de la qualité, février 1994). Le directeur du personnel confirme l'approche unilatérale de la direction en ces domaines :

... Ça se fait plus directement avec les employés qui vont avoir à travailler avec ces systèmes-là qu'avec le syndicat... À ma connaissance, je ne me souviens pas qu'on ait eu une réunion formelle avec le syndicat pour dire : "O.K. on s'en vient avec ISO"... Parce que moi, en tout cas, j'ai remarqué que bien souvent la meilleure façon d'implanter quelque chose, c'est de ne pas faire un gros fla-fla avec ça. Tu dis aux employés qu'est-ce qui est ton but, qu'est-ce que tu veux faire, même des fois c'est mieux de ne pas appeler des systèmes par leur vrai nom, ça fait peur des fois aux gens pour rien... En 80, peut-être en 84-85, on avait des systèmes-là qu'on voulait implanter puis on a eu une grosse réunion-là avec le syndicat, puis on leur a dit : "voici, on s'en vient avec tel programme". Ils te regardent-là, eux autres-là, en voulant dire : "C'est quoi là, qu'est-ce qu'il y a de cacher en arrière de ça". Il y a toujours une inquiétude à savoir, si la compagnie est si intéressée dans ce système-là, ça doit avoir pour effet de couper des jobs ou, tu sais, ça va nous affecter de quelle façon. Ça, ça fait peur aux gens plus que d'autres choses. (Entrevue avec le directeur du personnel, février 1994).

La nature de la participation syndicale à la gestion se répercute sur les formes d'organisation du travail. Cette dernière se caractérise certes par une grande flexibilité dans les métiers et entre ceux-ci et la production, telle qu'on l'a déjà vu plus haut, mais il n'y a pas à proprement parler de formes de démocratie directe. En premier lieu, la structure hiérarchique est plutôt lourde, comportant dans la plupart des départements cinq ou six niveaux. La division verticale et horizontale du travail correspond également à des formes d'organisation bien traditionnelles. Par exemple, sur la machine à carton, on peut observer un allongement de la ligne de progression tant vers le bas que vers le haut. La structure des postes de travail à Tembec s'apparente davantage à celle observée à la Cartonnerie Jonquière en 1982 qu'à celle mise en place à la suite des réorganisations qu'a connues cette usine (Tableau 4).

Tableau 4

Structure des postes de travail sur la machine à carton,
Tembec et Cartonnerie Jonquière.

Positions	Tembec 1998	Cartonnerie Jonquière	
		1982	1993
Contremaître	X	X	-
Chef conducteur	X	-	-
Conducteur	X	X	X
Aide-conducteur	X	X	X

Conducteur de coucheuse	X	X	X
Troisième main	X	X	X
Quatrième main	X	X	X
Cinquième main	X	X	-
Sixième main	X	X	-

Sources : observation directe et Lapointe 1997.

L'allongement vers le haut signifie un renforcement de la structure hiérarchique, avec une concentration des responsabilités entre les mains du contremaître et du chef conducteur, tandis que l'allongement des postes vers le bas traduit une moindre intensification du travail.

Dans l'usine de PCTMB, au lieu de transférer les responsabilités de coordination à l'équipe de travail, la direction a récemment institué un poste de coordonnateur de quart ("shift coordinator"). Il s'agit d'un poste syndiqué, mais qui comporte un statut quasi hiérarchique. En effet, son nom apparaît sur les organigrammes à la base de la ligne hiérarchique et il participe aux réunions quotidiennes de production. C'est là une illustration additionnelle de l'allongement de la structure hiérarchique.

En général, l'organisation du travail et les règles qui lui sont afférentes facilitent grandement le passage entre les postes syndiqués et les postes cadres. La convention collective comporte une clause permettant le retour des cadres dans l'unité syndicale pendant une période de douze mois, en conservant tous leurs droits, et pour une période indéfinie, en conservant leur ancienneté et le droit d'occuper le poste d'entrée dans leur département d'origine (*Convention collective de travail entre Tembec Inc. Témiscaming, Québec et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, Local 233, 1993-1998*, clause 3,06 a et b, pages 18-19). Cette clause couvre également les employés syndiqués à qui est conféré un statut de cadre pour réaliser un projet spécial d'amélioration de la qualité ou des méthodes de production. De tels projets spéciaux existent en grand nombre dans toutes les usines du complexe. Pour nombre de travailleurs, cette situation est valorisée car elle ouvre la possibilité d'une carrière de cadre dans l'usine et pour la direction, c'est une façon d'éliminer les barrières entre cadres et travailleurs et de développer un plus grand sentiment d'identification envers la compagnie. Le président du syndicat, pour sa part, déplore grandement cette situation qui atteint des proportions quasi endémiques (Entrevue avec le président du syndicat, mai 1998).

En regard des formes de travail collectives, les développements observés se conjuguent avec une participation sans pouvoir. Au niveau des équipes de travail, organisées autour du groupe de base, la

dévolution de responsabilités est très limitée. Elle concerne davantage la coopération dans le travail. Voici d'ailleurs la définition du travail d'équipe qui est affichée bien en vue dans la salle d'opération de l'usine de PCTMB et qui caractérise bien la conception en vigueur :

Le travail d'équipe, c'est la capacité de travailler ensemble vers un but commun. C'est la capacité de diriger les réalisations individuelles vers l'atteinte des objectifs organisationnels. C'est l'énergie qui permet à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires.

Cette définition, sans mention d'auteur, est inscrite sur un tableau, sous une photo représentant une équipe de huit rameurs, essayant péniblement de naviguer sur des eaux fort agitées. Il se dégage spontanément l'impression que la coopération va de soi et qu'elle est impérative pour assurer la survie de l'équipage, naviguant sur le même bateau.

Quant aux groupes d'amélioration de la qualité, ils existent sous deux modèles différents. À l'usine de carton, ils s'insèrent dans une approche centralisée de la qualité. Ils sont alors composés majoritairement de cadres et les ingénieurs y exercent un rôle prépondérant. Les travailleurs présents dans ces groupes ont davantage pour rôle d'améliorer les projets conçus par les ingénieurs et les cadres. En outre, concernant la participation des travailleurs, l'accent est mis sur la sensibilisation à la qualité. En effet, pour une participation d'une semaine dans un groupe d'amélioration de la qualité, un travailleur doit consacrer deux semaines à la formation, pour se familiariser certes avec la démarche qualité, mais aussi pour se sensibiliser davantage aux impératifs de la qualité et de la productivité. En majorité, selon un sondage réalisé par la direction à l'usine de carton, les travailleurs ne croient pas que leurs points de vue soient réellement pris en compte dans cette démarche d'amélioration de la qualité¹⁹. À l'usine de PCTM, les groupes accordent plus d'importance aux travailleurs qui en sont la composante majoritaire, tandis que les cadres et ingénieurs viennent appuyer leur démarche. Ce sont les travailleurs qui choisissent les problèmes à améliorer et qui proposent des solutions, dont la faisabilité est évaluée à l'aide des cadres et des ingénieurs. Ce mode de fonctionnement plus décentralisé est très apprécié par les travailleurs.

Au total donc, la participation, qu'elle soit représentative ou directe, se caractérise par une absence de pouvoir pour le syndicat et les travailleurs. Elle ne s'accompagne pas d'une redistribution des pouvoirs en direction des travailleurs et de leur syndicat. Elle a plutôt pour objectif d'assurer une meilleure circulation des informations et un accroissement de la coopération. En conséquence, elle peut difficilement être utilisée comme un moyen, à la disposition du syndicat et des travailleurs, pour influencer les décisions de la direction, voire contribuer à les redéfinir, afin qu'elles prennent mieux en compte leurs intérêts. Bien au contraire, la participation contribue davantage à modifier les stratégies et les positions syndicales et à les aligner sur celles de la direction, entraînant ainsi un affaiblissement

supplémentaire du syndicat local. Cette situation engendre nombre de tensions syndicales et d'insatisfactions parmi les travailleurs.

6. Tensions, insatisfactions et contreponds

La participation à la gestion suscite au sein du syndicat des tensions entre des rôles et des objectifs contradictoires, tandis que des insatisfactions se développent parmi les salariés. Sur le plan des rôles, le syndicat doit concilier deux rôles opposés. D'une part, son rôle dans la gestion et son adhésion aux objectifs de production de la direction l'incite à promouvoir une grande coopération et à partager la même perspective que la direction. D'autre part, son rôle de défense des salariés lésés par les décisions de la direction devrait l'amener à adopter une attitude d'opposition et de conflit à l'égard de la direction. Dans les faits, cette contradiction est résolue en accordant la priorité à la coopération et au partage de la même perspective au détriment de la défense des salariés. En conséquence pour nombre de salariés, la procédure de traitement équitable des différends et des plaintes est fortement entachée d'un soupçon de partialité, tandis que le rôle du syndicat est considéré comme un rôle d'appui à la direction. Le comité de discipline, censé assurer l'équité dans l'application des sanctions disciplinaires, grâce à la participation des représentants syndicaux, fonctionne dès lors à l'avantage de la direction et les salariés n'ont pas l'impression d'être vraiment défendus par leurs représentants. Ainsi, "la compagnie a toujours le dernier mot" (Entrevue avec un travailleur, no 9, mai 1998). Par ailleurs, pour favoriser la coopération, il y a très peu de griefs, même si les problèmes et les irritants sont nombreux. Les représentants syndicaux préfèrent les régler en dehors de la procédure de griefs, pour préserver de bonnes relations avec la direction. Quant aux griefs qui sont soulevés, ils trouvent un règlement qui est le plus souvent à l'avantage de la direction. Dans les faits, lorsqu'un grief ne peut être réglé verbalement avec le contremaître impliqué, il est "écrit" et il est dès lors déposé au bureau du surintendant des relations de travail, dont la décision est en pratique considérée comme finale, puisqu'il est très rare qu'un grief se rende en arbitrage. Ainsi, entre les années 1984 à 1991, il y aurait eu, en moyenne chaque année, entre treize ou quatorze griefs (Tableau 5). En moyenne sur l'ensemble de la période étudiée, la très grande majorité des décisions rendues par le surintendant des relations de travail à été favorable à la direction, soit 68 %, tandis qu'une minorité de décisions a été favorable au syndicat, soit 20 %.

Tableau 5

Griefs déposés au bureau du surintendant des relations de travail

Et décisions du surintendant, 1984-1991.

	Nombre	Décisions du surintendant		
		En faveur du syndicat	En faveur de la direction	En faveur de ni l'une ou l'autre des parties
1984	17	5	10	2
1985	1	0	1	0
1986	14	7	4	3
1987	31	3	25	3
1988	17	3	12	2
1989	6	2	3	1
1990	11	2	8	1
1991	10	0	10	0
Total	107	22	73	12

Source : Usine Tembec, *Griefs déposés au bureau du surintendant des relations de travail, 1984-1991.*

Sur le plan des objectifs, un dilemme se pose entre la promotion du bien-être de l'entreprise et la défense des intérêts des travailleurs. Dans le cadre du partenariat, ce dilemme devrait normalement trouver une solution mutuellement bénéfique aux deux parties qui devraient parvenir à concilier les exigences de rentabilité, les revendications salariales et l'emploi. En période de croissance, cela se produit plus facilement. Par contre dans les situations économiques difficiles, ce dilemme se pose dans toute son acuité. L'une des originalités importantes du modèle Tembec réside dans l'utilisation de la flexibilité salariale pour maintenir l'entreprise à flot tout en préservant l'emploi, lorsque la conjoncture s'effondre. Quand il s'agissait d'accepter des salaires inférieurs ou de reporter des augmentations salariales déjà négociées, cela s'appliquait à tous et ne suscitait pas vraiment d'insatisfactions parmi les salariés. Par contre, l'introduction d'une clause "orphelin" dans les années récentes a soulevé une grande insatisfaction, qui s'est amplifiée étant donné que les nouveaux, touchés par cette clause, représentent aujourd'hui près de 20 % de la main-d'œuvre.

Par ailleurs, il se creuse un fossé grandissant entre la composition de l'exécutif et celle des salariés. L'exécutif est composé de vieux travailleurs, ayant connu le choc de la fermeture et plus enclins à consentir des sacrifices importants pour l'emploi. À titre d'illustration, mentionnons que cinq des onze membres, qui composaient l'exécutif en 1993, ont entré à l'usine lors de sa réouverture, deux ont été embauchés l'année suivante et trois autres ont trouvé du travail à l'usine cinq ou six ans après sa remise en marche. En fait, un seul des membres de l'exécutif d'alors avait été embauché dans la deuxième moitié des années quatre-vingt. La situation s'est quelque peu améliorée depuis; ainsi, trois nouveaux membres, ayant moins de onze ans d'ancienneté, sont venus remplacer à l'exécutif des membres plus anciens (Tableau 2) . Cette sur-représentation des plus vieux exerce un effet dissuasif sur le militantisme syndical ainsi que sur l'adoption de positions indépendantes et contre-propositionnelles, car les plus vieux valorisent davantage l'emploi, dont la protection et le développement leur semblent principalement assurés par la direction. Quant à la main-d'œuvre, elle est composée majoritairement de salariés qui n'ont pas connu la fermeture et qui, en grand nombre, proviennent de l'extérieur de la région. En fait 55 % des travailleurs ont été embauchés après 1987 (Tableau 6). Ils ont en général une formation académique bien plus grande. En effet, un nombre important détient un diplôme collégial en technique des pâtes et papiers ou dans un métier quelconque. Les plus jeunes voudraient un syndicat plus combatif et accordent peu de crédibilité au fonctionnement de la démocratie syndicale. Ils sont davantage préoccupés par les salaires et les conditions de travail. Ils remettent en question le compromis autour de l'emploi. D'ailleurs, ce sont eux qui ont assumé les frais de ce compromis, lors du renouvellement de la convention collective en 1993, avec la clause "orphelin".

Tableau 6

Composition de la main-d'oeuvre
selon l'ancienneté et les secteurs.
mai 1998.

Ancienneté	0-5 ^a		6-10 ^b		11-15 ^c		16-20 ^d		21-25 ^e		Total	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Usine de carton	15	14,9	68	67,3	11	10,9	5	4,9	2	1,9	101	100,0
Usine de pâtes CTMB	16	27,1	25	42,5	6	10,2	5	8,5	7	11,9	59	100,0
Usine de pâtes cellulosiques	10	6,4	40	25,6	28	17,9	33	21,2	45	28,8	156	100,0
Produits chimiques	16	16,0	34	34,0	11	11,0	17	17,0	22	22,0	100	100,0
Entretien	41	22,4	60	32,8	22	12,0	27	14,8	33	18,0	183	100,0
Bureau	2	6,2	7	21,9	2	6,2	3	9,4	18	56,3	32	100,0
Section 99	36	44,4	22	27,2	11	13,6	5	6,2	7	8,6	81	100,0
Total	136	19,1	256	36,0	91	12,8	95	13,3	134	18,8	712	100,0

a = années d'embauche, 1993-1998

b = années d'embauche, 1988-1992

c = années d'embauche, 1983-1987

d = années d'embauche, 1978-1982

e = années d'embauche, 1973-1977

Source: Usine Tembec, *Statistiques de main-d'œuvre syndiquée* mai 1998

Enfin, la participation syndicale à la gestion, censée accroître le pouvoir de négociation du syndicat, grâce à un accès élargi aux informations pertinentes, n'a pas vraiment porté fruit, si l'on en juge par l'évolution des salaires au cours des dernières années. En effet, les travailleurs de Tembec reçoivent en moyenne un salaire inférieur de plus d'un dollar l'heure comparé à leurs confrères du même syndicat dans les usines de l'Est (tableau 7). La convention collective de Tembec est toujours signée après le règlement intervenu dans les usines de l'Est, en appliquant les termes de ce règlement au niveau des augmentations salariales, tout en respectant un certain différentiel dans le salaire de base. En outre, en 1993, le syndicat de Tembec a été le seul à négocier une clause "orphelin".

Tableau 7

Salaire horaire de base,
Usine Tembec et Usines de l'Est, 1992 et 1995.

	Tembec	Usines de l'Est, SCTP et SCEP
1992	17,01	18,05
1995	17,27	18,50

Sources : *Convention collective entre Tembec Inc. Témiscaming, Québec et le Syndicat Canadien des travailleurs du papier, local 233, 1990-1993; Convention collective entre Tembec Inc. Témiscaming, Québec et le Syndicat Canadien des communications, de l'énergie et du papier, local 233, 1993-1998; Convention collective de travail entre Produits forestiers Canadien Pacifique Limitée, Usines primaires (Gatineau, Trois-Rivières, Latuque, Dalhousie) et le Syndicat Canadien des travailleurs du papier, Unités locales 142, 251, 21, 163, 530, 146, 164, 263, 1990-1993 et Convention collective de travail entre Stone-Consolidated Inc. Division Belgo et le Syndicat Canadien des communications, de l'énergie et du papier, sections locales 1256 et 1455, 1993-1996 et 1996-1998.*

La participation syndicale à la gestion suscite parmi les salariés de nombreuses interrogations sur la légitimité du syndicat. Pour la plupart d'entre eux, ils considèrent que leur syndicat est "dominé par le Management". Une expression qui revient souvent dans les propos des travailleurs.

... à la tête du syndicat, ils ont peur. Ils voient à leur futur. Ils ne veulent pas trop brasser. Ils veulent bien paraître par rapport au management. Quand tu regardes ça, la plupart des présidents, après leur terme, ils vont tout le temps sur le management. S'ils cochonnent le management, ils savent que le management ne va pas leur donner une job après. (Entrevue avec un travailleur, no 11, mai 1998)

Regarde tous nos présidents de syndicat, sauf ceux qui n'étaient pas trop bons et qui sont restés dans l'union, mais tous ceux qui étaient bons, ils sont tous rendus dans la gérance. Tu te poses des questions. Ça fait 6 ou 7 ans qu'ils te représentent comme un président d'union, pis après là, ils sont assis de l'autre bord de la clôture. (Entrevue avec un travailleur, no 5, mai 1998).

Ces critiques remontent jusqu'au président du syndicat :

... s'il y a un président qui est juste là pour la paie, pour être sur le conseil... tu es payé 15 000\$ pour être sur le conseil. C'est ça le problème. Puis, qu'est-ce qui n'aide pas pour être honnête, c'est le cas ... des autres présidents qui ont été là et qui après ça ont été sur la gérance tout de suite. Là les gars ils disent : "Ils vont là pis ils sont achetés". Il faut vivre avec ça. (Entrevue avec le président du syndicat, mai 1998).

La remise en cause de la légitimité des représentants syndicaux s'appuie également sur le fait que le syndicat est contrôlé par la même "vieille gang", composé principalement des travailleurs de l'entretien. Cela dissuade la participation des autres travailleurs aux assemblées syndicales :

J'aime bien ça assister aux assemblées syndicales. J'y vais de temps en temps. Mais c'est toujours la shop (le service de l'entretien) qui gagne et on se décourage. Les travailleurs sont sur les shifts. Quand ça arrive aux votes, on perd. Il vient un temps où les gars se découragent et ils n'y vont plus. (Entrevue avec un travailleur, no 9, mai 1998)

En somme, toutes ces tensions indiquent la grande fragilité de la situation. Mais, la stabilité se maintient néanmoins, parce qu'il existe une série d'éléments qui agissent à la manière de contrepoids à toutes ces tensions. Le syndrome de la fermeture conserve encore une certaine efficacité, particulièrement pour les plus vieux et ceux qui sont natifs de la région. La croissance de l'emploi et l'absence de mises à pied, même pendant les périodes économiques difficiles et au moment où tous les concurrents y recouraient massivement, sont appréciées par tous les travailleurs. Cela traduit bien l'un des fondements du modèle Tembec, soit une adaptation à la récession économique par une flexibilisation des salaires (report d'augmentations, salaires inférieurs aux concurrents et clause "orphelin") plutôt que par des mises à pied. En outre, l'existence de pratiques de gestion des ressources humaines axées sur la promotion fait en sorte que les problèmes quotidiens et les tensions sont considérés comme un phénomène passager dans la trajectoire individuelle des salariés. La grande majorité des salariés rencontrés aspirent à une promotion quelconque, soit dans le cadre des échelles de progression, présentes dans tous les départements, soit du côté de la gérance, dont les passerelles sont nombreuses. Cette situation exerce un effet dissuasif sur l'implication dans le syndicat pour changer le cours de choses. Pour nombre de jeunes travailleurs, en provenance des autres régions, leur séjour à Tembec est considéré comme passager, le temps d'acquérir de l'expérience facilitant leur accès à d'autres emplois dans les grands centres. En effet, le taux de roulement des jeunes en provenance des autres régions est très élevé. Le rattrapage salarial qui s'est opéré au cours des années

quatre-vingt et quatre-vingt dix est un autre facteur d'importance pour atténuer les critiques. Rappelons qu'à l'origine le différentiel de salaire avec les autres usines du secteur était de 20 % ; il est aujourd'hui d'environ 5 %. Le dynamisme de la direction et ses stratégies de croissance de même que la présence d'un leader charismatique, en la présence du président et cadre fondateur de la compagnie, jouent un rôle de premier plan dans le maintien d'une certaine stabilité dans les relations sociales. Les travailleurs accordent une grande confiance au président de la compagnie :

... avec Frank (Dottori) l'expérience a été bonne. Lui, je crois qu'il avait l'usine à cœur. Puis, dès le départ, il a mis tout son meilleur, puis je crois qu'il met encore son meilleur aujourd'hui à faire que ça fonctionne. Et moi j'y crois beaucoup à Frank. J'ai bien confiance en lui.
... le fait que des gars comme Frank ... reste en ville, ça montre en un sens qu'il est vraiment intéressé à nous autres (Entrevue avec le premier vice-président du syndicat, mars 1995).

À quelques reprises au cours de l'année, le président de la compagnie rencontre en outre les travailleurs réunis en assemblée à la salle du syndicat. Les travailleurs y participent en grand nombre et apprécient les propos du président.

Par ailleurs, Tembec, par son origine et la participation des travailleurs à sa propriété, engendre un fort sentiment d'appartenance chez nombre de travailleurs. Certaines pratiques concourent à la reproduction de ce mythe fondateur :

Le fait de participer financièrement aux profits de l'usine, c'est un incitatif qui nous laisse croire que ça nous appartient un peu. Alors moi, en tant qu'individu et simple travailleur, je vais essayer d'être économique dans mes gestes et dans mes heures... le matériel sera bien utilisé et il n'y aura pas de gaspillage. Parce je sens un petit peu que c'est à moi. C'est un peu comme dans mon garage ou dans ma maison, je ne jette rien. C'est un peu l'attitude de tout le monde ici. Ce que je ne voyais pas ailleurs. Ailleurs, on jetait du bois, du fer... on "dumpait" des choses qui étaient utiles. À GM, sur la construction ou à la Baie James, (là où il a déjà travaillé), il y avait plus de gaspillage. On n'avait pas l'impression que c'était à nous. GM, ça n'appartient pas aux employés. Tandis que Tembec, oui. (Entrevue avec un travailleur, no 4, mai 1998).

Enfin, les relations de parenté entre les travailleurs eux-mêmes et avec le personnel cadre renforcent l'appartenance et brouillent les distinctions d'intérêts. L'usine représente le seul employeur d'importance dans le village et d'autres membres de la famille y travaillent ou y ont travaillé. En entrevue, nous avons rencontré un travailleur qui représente bien toute l'importance de la parenté à l'usine. En entrevue, il a précisé que toute sa parenté travaillait ici : ses deux frères et sa femme ainsi que ses oncles et ses beaux-frères. Cela faisait au total une quinzaine de personnes. Son père avait travaillé à l'usine jusqu'en 1984. Sa femme était secrétaire, non syndiquée, pour un cadre supérieur (Entrevue avec un travailleur, no 9, mai 1998). Par ailleurs, mentionnons un autre cas d'un salarié

rencontré qui disait ne pouvoir exprimer des critiques à l'égard du syndicat, parce que sa conjointe occupait un poste élevé dans la direction de l'usine (Entrevue avec un travailleur, no 8, mai 1998).

En résumé, les nombreuses tensions et insatisfactions suscitées par la participation syndicale à la gestion sont contrebalancées par l'existence de contrepoids. Cela a pour effet d'assurer une certaine stabilité. Néanmoins, celle-ci est fragile et la participation syndicale à la gestion, dans sa forme actuelle, n'est pas nécessairement assurée à long terme. Son rejet est cependant peu probable. Sera-t-elle par contre redéfinie pour davantage prendre en compte les préoccupations des salariés et démarquer davantage de la direction? Cela reste à voir et c'est à suivre.

Conclusion

Tembec représente un cas exemplaire de la trajectoire de la participation syndicale à la gestion. Ce cas indique toute la pertinence de prendre en compte les stratégies syndicales et la dynamique d'évolution du partenariat. Selon les circonstances, celui-ci peut entraîner un affaiblissement du syndicalisme et s'accompagner certes d'une participation, mais sans démocratie. Il ouvre un espace de participation qui, à défaut d'être occupé de façon autonome par le syndicat, sera investi par la direction.

Grâce à une direction éclairée, à l'abri de la tyrannie des rendements trimestriels réclamés par les financiers, Tembec s'est engagée dans une stratégie d'expansion, sur la base d'une intégration et d'une diversification. Sur le plan de l'emploi, on est en face d'une réussite remarquable : plus de vingt-cinq ans de croissance, sans mises à pied, alors que tous les autres producteurs procédaient à une réduction drastique de leurs effectifs. Mais, cette réussite a été acquise au détriment de certaines conditions de travail et de certains groupes de travailleurs. Elle a été acquise également dans le contexte de la perte d'indépendance du syndicat local qui, dépourvu de ressources et inséré dans un phénomène de cooptation, s'est progressivement affaibli. Elle a été acquise enfin dans le cadre d'une organisation du travail plutôt hiérarchique et caractérisée par une participation sans pouvoir. Tout cela n'est pas sans entraîner des tensions considérables qui fragilisent grandement la participation syndicale à la gestion et qui sont aussi susceptibles d'entraîner son renouvellement et son renforcement.

Dans cette expérience, le côté sombre ne réside pas dans la fragilisation de l'emploi et la détérioration des salaires et des conditions de travail. À ce niveau, on assiste plutôt à une évolution contraire. C'est plutôt l'absence de démocratie qui pose problème et qui remet en question la légitimité du syndicat local et celle des divers dispositifs participatifs mis en place.

En regard de la théorie de départ, celle du choix stratégique, cette étude de cas en montre bien les principales limites. À première vue, sur la base de quelques entrevues avec un ou deux représentants patronaux et syndicaux, ce cas pourrait réunir toutes les caractéristiques d'un modèle idéal de partenariat. D'ailleurs, certains chercheurs, un peu pressés, en sont effectivement arrivés à cette conclusion (Legendre, 1991 et 1994). Dans les faits, une étude plus approfondie révèle un processus d'affaiblissement du syndicat et de cooptation de ses dirigeants. Les résultats de cette étude montrent que le partenariat peut très bien s'accommoder d'une participation sans démocratie, d'un affaiblissement du syndicalisme et du maintien d'une organisation hiérarchique du travail. Ils

démontrent également que la coopération et la confiance, deux dimensions associées au partenariat et considérées par certains comme les plus importantes, ne sont pas d'elles-mêmes porteuses de la démocratie au travail. En somme, la coopération et la confiance peuvent très bien s'accommoder d'un paternalisme bienveillant, conjugué à un syndicalisme plus ou moins dominé.

Notes

¹ Cette recherche a été rendue possible grâce au concours financier du FCAR et du CRSH.

² Dans le cadre de ce type de participation, nous incluons la participation syndicale à la gestion et la participation à la propriété. Concernant cette dernière forme de participation, nous considérons qu'elle fait partie de la participation représentative dans la mesure où elle donne lieu à la présence de représentants, le plus souvent syndicaux, au conseil d'administration de l'entreprise. Elle comporte également un volet relié à la rémunération, dans la mesure où elle comporte des revenus tirés de la propriété d'actions. Ses effets recherchés sont alors de lier rendement au travail et rémunération et de susciter une plus grande identification des salariés à leur entreprise.

³ Chiffres de 1999. Site internet : www.tembec.ca.

⁴ Les informations sur la propriété et la composition du conseil d'administration proviennent des rapports annuels de Rexfor, de 1974 à 1987, de ceux du Fonds de Solidarité, de 1987 à 1999, et de ceux de Tembec Inc., de 1974 à 1997 et de son site internet. Elles proviennent également de la circulaire distribuée aux actionnaires par Tembec en vue de la tenue de l'assemblée générale des actionnaires du 22 janvier 1998.

⁵ Il s'agit d'Henri Lorrain qui a été président du SCTP jusqu'en 1984 et qui a siégé deux autres années à titre de représentant de la coopérative des travailleurs actionnaires (ATKWA).

⁶ Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, affilié au CTC et à la FTQ. Il est né en 1992 de la fusion du SCTP (Syndicat canadien des travailleurs du papier, né en 1974 de la désaffiliation avec les syndicats américains du papier) et des syndicats canadiens de l'énergie et de la chimie ainsi que ceux des communications et de l'électricité.

⁷ Entrevue avec celui qui était le président du syndicat avant la fermeture (février 1994). Laperrière (1979) avance le chiffre de 800, que l'on retrouve d'ailleurs également chez Laporte (1977); ce qui doit nécessairement inclure tout le personnel de l'usine.

⁸ Selon le témoignage de l'actuel président de la compagnie et l'un des cadres fondateurs de l'usine (février 1994). Laperrière reproduit un document statistique de l'époque sur la main-d'œuvre à l'usine Témiscaming mentionnant le nombre de 411 travailleurs syndiqués en 1977 (annexe 6.1, 99).

⁹ Dans d'autres conventions collectives, ce comité porte le nom d'assemblées conjointes, dont le mandat est de "discuter de questions d'intérêt mutuel, mais qui ne font pas l'objet de grief" (Convention collective, 1976-1979, entre Consolidated-Bathurst, usine Belgo et l'Union des papetiers et des ouvriers du papier, local 145).

¹⁰ Il existe un comité semblable mais avec un objet plus limité chez Belgo; c'est le comité sur "la chaleur et le bruit". Les comités de santé et sécurité deviendront obligatoires dans toutes les usines du secteur après 1979, à la suite de l'adoption de la loi sur la santé et la sécurité au travail.

¹¹ Dans les certaines publications sur Tembec, il est souvent rappelé qu'au début, grâce à sa présence au conseil d'administration, le président du syndicat avait réussi à obtenir que la direction investisse dans l'amélioration des conditions de travail à l'usine (Laporte, 1977 et Denis et Lepage, 1980). D'ailleurs, celui-là même qui avait fait ces interventions nous l'a rappelé en entrevue (février 1994). Mais, cela est demeuré un cas exceptionnel.

¹² *Supplément à la convention collective de travail entre la Stone-consolidated Inc., Division Belgo et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, Sections locales 1256 et 1455, 1993-1998, Ententes, nos 20 et 1455-13.*

¹³ Toutefois, depuis 1998 la fréquence est mensuelle durant toute l'année, selon une décision de l'exécutif (Entrevue avec le président du syndicat, mai 1998).

¹⁴ *Témiscamingue Local 233 Règlements*, avril 1975 et avril 1994.

¹⁵ Premier vice-président de 1988 à 1990, pendant le démarrage de l'usine de carton. Président de 1991 à 1993 et en 1998.

¹⁶ La convention collective prévoit une réduction de 5 % du salaire régulier pour les nouveaux embauchés après le 1^{er} janvier 1994. Cet écart sera éliminé le 1^{er} octobre 1998. *Convention collective entre Tembec Inc. Témiscaming, Québec et le Syndicat Canadien des travailleurs du papier, local 233, 1990-1993*, page 69.

¹⁷ Ce dernier comité porte des appellations différentes selon les usines.

¹⁸ Soit la combinaison des moyens pour atteindre les objectifs fixés par la direction centrale dans le cadre des ressources allouées par cette dernière. On pourrait qualifier de tactique ce niveau de gestion. (Heller et al., 1988).

¹⁹ *Résultats du sondage sur l'amélioration continue*, document apposé sur les tableaux d'affichage à l'usine de carton, mai 1998.