

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ÉTUDES RÉGIONALES

PAR

LOUIS RASMÜSSEN

(Bacc. en Sciences sociales)

MODERNISATION ET FORMATION DE LA MAIN-D'OEUVRE:

NOUVEAUX RAPPORTS ENTRE L'ENTREPRISE  
ET LE MILIEU RÉGIONAL

LE CAS DE LA STONE-CONSOLIDATED DE VILLE DE LA BAIE

AVRIL 1992



## *Mise en garde/Advice*

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

## RÉSUMÉ

La modernisation du processus de production de l'industrie des pâtes et papiers Stone-Consolidated de Ville de La Baie, s'est accompagnée d'un mode de gestion et d'organisation du travail basé sur la formation de la main-d'oeuvre.

Partant des développements organisationnels de cette entreprise, à partir du début des années soixante-dix jusqu'au milieu des années quatre-vingt, l'auteur de ce mémoire montre l'établissement de nouveaux rapports entre la Stone-Consolidated et le milieu régional en ce qui regarde la formation des travailleurs.

Ces rapports se caractérisent par une standardisation scolaire à l'embauche des employés, ainsi que par des liens établis avec la formation professionnelle au secondaire. Ceci révélant l'ouverture de l'entreprise sur son milieu ainsi que sur une collaboration, voire une complémentarité avec l'institution scolaire.

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tout particulièrement monsieur Pierre W. Boudreault, directeur de ce mémoire. Ses judicieux conseils, son soutien, ses encouragements ainsi que sa disponibilité ont aidé grandement à la réalisation de ce travail.

Également, nos remerciements s'adressent à la direction de l'industrie Stone-Consolidated de Ville de La Baie, pour nous avoir permis de faire une étude en ses lieux. Tout particulièrement nous remercions monsieur Claude Vincent, coordonnateur de la formation, pour les précieuses informations et documentations qu'il nous a transmises.

Nous ne pourrions passer sous silence les différentes personnes qui ont participé, de près ou de loin, aux entrevues et discussions qui ont entouré notre sujet d'étude. Et tout particulièrement, les membres de ma famille.

Nous remercions aussi madame Clémence Dion pour la dactylographie de la version finale de ce mémoire. Son travail a grandement aidé à mettre en relief le contenu de ce dernier.

Enfin, un merci tout spécial à mon épouse, qui a su m'apporter tout au long de cette recherche toute la compréhension et l'encouragement nécessaire à un travail comme celui-ci.

## AVANT-PROPOS

Il nous paraît important de souligner que cette étude ne tient pas compte des récentes coupures de personnel qui frappent aujourd’hui l’industrie des pâtes et papiers au Québec, et tout particulièrement de celles qui touchent la Stone-Consolidated de Ville de La Baie.

En effet, la situation économique, soutenue par une récession qui perdure, a entraîné certaines papetières à réorganiser leurs modes de gestion des entreprises tout en diminuant leurs effectifs. À la Stone-Consolidated de Ville de La Baie, en l’occurrence, cela s’est fait sentir par l’annonce en janvier 1992 de l’abolition de quelques cent dix postes de travail.

Il est possible que cette situation ait éventuellement des effets sur les rapports entre l’entreprise et le milieu régional au sujet de la formation de la main-d’œuvre. Pour notre part, nous laissons à d’autres le soin de poursuivre plus avant des recherches sur ce sujet.

Notons enfin, que le présent mémoire n’a pas pour objectif d’apporter des conclusions définitives sur les liens qui unissent les entreprises à leur milieu. Cette monographie vise plutôt à ouvrir de nouvelles pistes de recherches ainsi qu’à permettre d’étendre nos connaissances sur les développements récents qui caractérisent les entreprises à l’heure actuelle.

## TABLE DES MATIÈRES

	Page
RÉSUMÉ .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
AVANT-PROPOS .....	iii
TABLE DES MATIÈRES .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	vii
LISTE DES GRAPHIQUES .....	ix
LISTE DES SCHÉMAS .....	xi
INTRODUCTION .....	1
CADRE THÉORIQUE .....	5
MÉTHODOLOGIE .....	13
CHAPITRE 1: PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'INDUSTRIE DE PÂTES ET PAPIERS STONE-CONSOLIDATED DE VILLE DE LA BAIE .....	18
1.1 Modèle institutionnel et situation géographique de la Stone-Consolidated .....	18

	Page
1.2 Processus de fabrication du papier journal . . . . .	20
1.2.1 Départements de la production . . . . .	24
1.2.2 Départements de services et d'entretien . . . . .	37
1.3. Organisation du travail à la Stone-Consolidated . . . . .	40
1.3.1 Lignes de progression dans les départements de la production . . . . .	42
1.3.2 Classification des métiers . . . . .	60
 CHAPITRE 2: MODERNISATION DU PROCESSUS DE FABRICATION DU PAPIER JOURNAL ET EFFETS SUR LE TRAVAIL . . . . .	 70
2.1 Modernisation du secteur des machines à papier . . . . .	71
2.1.1 Doubles toiles jumelées . . . . .	71
2.1.2 Modernisation de la machine à papier numéro quatre . . . . .	76
2.1.3 Application du système Measurex sur les quatre machines à papier . . . . .	80
2.1.4 Conclusion sur le département des machines à papier . . . . .	82
2.2 Modernisation des autres secteurs de la production . . . . .	84
2.2.1 Ajout d'un département de pâte thermomécanique . . . . .	85
2.2.2 L'enveloppement au département de finition et expédition . . . . .	87
2.2.3 Modifications des autres départements . . . . .	89
2.3 Conclusion sur la modernisation de l'usine . . . . .	91

	Page
<b>CHAPITRE 3: MODERNISATION ET FORMATION DE LA MAIN-D'OEUVRE: NOUVEAU MODE DE GESTION ET D'ORGANISATION DU TRAVAIL À LA STONE-CONSOLIDATED . . . . .</b>	<b>99</b>
3.1    Évolution de la formation au sein de l'entreprise . . . . .	100
3.1.1    Employés de la production . . . . .	102
3.1.2    Programme de formation de la machine à papier numéro quatre . . . . .	105
3.2    Généralisation et structuration de la formation dans l'entreprise . . . . .	110
3.2.1    Structure de la formation dans chaque département . . . . .	112
3.2.2    Analyse des données sur la formation dans l'entreprise . . .	120
3.3    Demandes régionales de formation . . . . .	136
3.3.1    Critères de scolarité à l'embauche . . . . .	137
3.3.2    Analyse des données reliées à la formation scolaire à l'embauche . . . . .	141
3.3.3    Liens avec la formation professionnelle au secondaire: le cours ouvrier-papetier . . . . .	147
<b>CONCLUSION . . . . .</b>	<b>159</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE . . . . .</b>	<b>165</b>

## LISTE DES TABLEAUX

	Page
Tableau 1.1 Réserve des employés de la Stone-Consolidated . . . . .	46
Tableau 1.2 Échelle de salaire pour les départements de pâtes . . . . .	48
Tableau 1.3 Échelle de salaire pour le département des machines à papier (Habillement de machines à papier) . . . . .	49
Tableau 1.4 Échelle de salaire pour le département des machines à papier (Conducteur) . . . . .	50
Tableau 1.5 Échelle de salaire pour le département des machines à papier (Aide-conducteur) . . . . .	51
Tableau 1.6 Échelle de salaire pour le département des machines à papier (3 ième main) . . . . .	52
Tableau 1.7 Échelle de salaire pour le département des machines à papier (4 ième main) . . . . .	53
Tableau 1.8 Échelle de salaire pour le département des machines à papier (5 ième main) . . . . .	54
Tableau 1.9 Échelle de salaire pour le département des machines à papier (6 ième main) . . . . .	55
Tableau 1.10 Échelle de salaire pour le département de la finition et expédition (Service d'apprêt) . . . . .	56
Tableau 1.11 Échelle de salaire pour le département de la finition et expédition (Mandrins) . . . . .	57

	Page
Tableau 1.12 Échelle de salaire pour le département de la finition et expédition (Service d'expédition) . . . . .	58
Tableau 1.13 Classification et l'échelle de salaire au département électrique . . . . .	61
Tableau 1.14 Classification et l'échelle de salaire au département des services techniques . . . . .	62
Tableau 1.15 Classification et l'échelle de salaire au département de la centrale thermique . . . . .	63
Tableau 2.1 Productivité de l'usine (jour d'opération/tonnes par jour), de 1968 à 1990 . . . . .	92
Tableau 3.1 Nombre d'heures de formation structurée et par jumelage pour quelques postes de travail dans l'usine . . . . .	117
Tableau 3.2 Formation dans quelques départements de 1975 à 1990 (en heures) . . . . .	121
Tableau 3.3 Formation dans quelques départements de 1975 à 1990 (en argent) . . . . .	122
Tableau 3.4 Nombre d'employés dans l'usine de 1975 à 1990 . . . . .	125
Tableau 3.5 Scolarité à l'embauche de 1975 à 1990 . . . . .	142
Tableau 3.6 Liste des cours contenus à l'intérieur du programme ouvrier-papetier . . . . .	149

## LISTE DES GRAPHIQUES

	<b>Page</b>
Graphique 2.1 Productivité de l'usine (jours d'opération en tonnes par jour) de 1968 à 1990 . . . . .	93
Graphique 3.1 Nombre d'embauches par année dans l'usine de 1975 à 1990 . . . . .	124
Graphique 3.2 Nombre d'heures total de formation par département de 1975 à 1990 . . . . .	128
Graphique 3.3 Nombre d'heures total de formation au département des machines à papier de 1975 à 1990 . . . . .	129
Graphique 3.4 Nombre d'heures total de formation dans l'ensemble des départements de 1975 à 1990 . . . . .	130
Graphique 3.5 Montants totaux de formation dans l'ensemble de l'usine de 1975 à 1990 . . . . .	131
Graphique 3.6 Nombre d'heures total de formation au département de la pâte thermomécanique de 1975 à 1990 . . . . .	132
Graphique 3.7 Nombre d'heures total au département de la centrale thermique de 1975 à 1990 . . . . .	133
Graphique 3.8 Nombre d'heures total de formation au département électrique de 1975 à 1990 . . . . .	134
Graphique 3.9 Répartition de la scolarité à l'embauche de 1975 à 1990 (BAC et DEC) . . . . .	143

	Page
Graphique 3.10 Répartition de la scolarité à l'embauche de 1975 à 1990 (SEC) .....	144
Graphique 3.11 Répartition de la scolarité à l'embauche de 1975 à 1990 (Autres et ?) .....	145

## LISTE DES SCHEMAS

	Page
Schéma 1.1      Processus de fabrication du papier journal à la Stone-Consolidated de Ville de La Baie (après modernisation) . . . . .	22
Schéma 1.2      Processus de fabrication du papier journal à la Stone-Consolidated de Ville de La Baie (avant modernisation) . . . . .	23
Schéma 1.3      Tambour écorceur . . . . .	26
Schéma 1.4      Défibreur au département de la pâte mécanique . . . . .	29
Schéma 1.5      Lessiveur . . . . .	31
Schéma 1.6      Raffineur . . . . .	32
Schéma 1.7      Machine à papier . . . . .	34
Schéma 1.8      Schéma général du processus de fabrication du papier journal à la Stone-Consolidated . . . . .	37
Schéma 1.9      Organigramme de la Stone-Consolidated de Ville de La Baie . . . . .	41
Schéma 1.10      Ligne de progression du département du bois . . . . .	43
Schéma 1.11      Ligne de progression des départements de pâtes . . . . .	44
Schéma 1.12      Ligne de progression du département des machines à papier . . . . .	45

	Page
Schéma 2.1	Machine à papier de type Fourdrinier . . . . .
Schéma 2.2	Machine à papier de type toiles jumelées . . . . .
Schéma 2.3	Système Bailey Network 90 . . . . .
Schéma 2.4	Distribution spatiale du système Measurex . . . . .
Schéma 3.1	Structure de la formation pour quatre départements de la production . . . . .

**Pour Annie et Samüel**

## **INTRODUCTION**

## INTRODUCTION

Depuis le début des années soixante-dix, l'industrie des pâtes et papiers Stone-Consolidated de Ville de La Baie (anciennement Consolidated-Bathurst Inc.), a entrepris un programme de modernisation de ses installations. Cette situation est redéivable en partie au contexte de crise économique et à la conjoncture de concurrence internationale, qui a forcé plusieurs entreprises du Québec à se mettre au diapason des forces du marché, afin de demeurer compétitives.

À partir de ces années:

Le problème fondamental de l'industrie des pâtes et papiers est le déclin de sa position concurrentielle. Cette condition est le résultat des coûts onéreux des approvisionnements, de la faible productivité des usines, des coûts élevés de transport des produits finis, ce qui entraîne des gains de profits insuffisants et un manque de liquidité financière<sup>1</sup>.

Une des solutions privilégiées par plusieurs dirigeants d'industrie sera donc d'apporter certains changements au sein de leur processus de production. Soit en améliorant l'équipement en place, ou encore en incorporant des nouvelles

technologies. À la Stone-Consolidated de Ville de La Baie, on entreprend en ce sens, à partir du début des années soixante-dix jusqu'au milieu des années quatre-vingt, un programme de modernisation des différents départements. Celui-ci aura pour but d'augmenter la productivité de l'usine et d'améliorer la qualité de la fabrication du papier journal.

On indique à cet effet que:

L'industrie canadienne des pâtes et papiers, et en cela Stone-Consolidated n'y échappe pas, doit faire face à une concurrence de plus en plus féroce des producteurs américains et d'outremer. Les avantages traditionnels de l'économie canadienne comme les coûts énergétiques plus bas ou l'abondance de matières premières, ne suffisent plus à assurer une suprématie sur les marchés. Pour répondre aux impératifs de la concurrence internationale, les papetières doivent accroître leur productivité. Dans ce domaine, la société (voire Stone-Consolidated) fait des efforts en vue de réduire la hausse de ses coûts, de continuer la modernisation de ses installations et d'assurer la meilleure gestion possible de ses ressources techniques et humaines<sup>2</sup>.

À l'usine Port-Alfred on effectue, de manière graduelle, différents changements de l'instrumentation. Par exemple, au département des machines à papier, on augmente la capacité de vitesse de celles-ci grâce à l'ajout de doubles toiles jumelées et à l'application du contrôle informatisé. Le surplus de pâte généré par

une plus grande productivité du papier entraîne la mise en place d'un nouveau département de pâte appelé thermomécanique. Cette modernisation va aussi nécessiter une foule d'autres modifications, passant par l'implantation de salles de contrôle diverses, à l'instauration d'une enveloppeuse de rouleaux complètement informatisée, jusqu'à l'ajout d'un système de recirculation de l'eau blanche, de la récupération de la pollution de l'usine et du réaménagement de quelques départements.

Cette modernisation aura comme effet de modifier le processus de la fabrication du papier journal dans cette entreprise. Mais, il affectera également le travail qui s'y rattache. Avec la venue de nouveaux équipements et l'application de nouvelles technologies dans certains secteurs de la production, les travailleurs devront affronter une instrumentation qui leur était inconnue jusqu'à présent. À cette étape, on est en mesure de s'interroger à savoir comment la main-d'œuvre en place va s'adapter aux changements en cours. Et aussi, quelles seront les stratégies adoptées pour affronter cette entreprise en mutation.

Le présent mémoire a pour objet de rendre compte des nouveaux rapports entre l'entreprise et la région au sujet de la formation de la main-d'œuvre, à la suite de la modernisation de l'industrie des pâtes et papiers Stone-Consolidated de Ville de La Baie. Nous avancerons comme hypothèse que les multiples modifications vont notamment nécessiter un personnel compétent, capable de faire fonctionner les

nouveaux équipements de manière sûre et économique. Une des stratégies adoptées par la direction, de concert avec les employés, sera d'insister sur un mode de gestion et d'organisation du travail basé sur la formation de la main-d'oeuvre.

Au départ, cette formation va s'appliquer surtout aux modifications qui touchent la Stone-Consolidated durant les années soixante-dix et quatre-vingt. Par la suite, elle tendra à se structurer et à se généraliser à l'ensemble des employés de cette entreprise. Bien que cette formation demeure du ressort de cette industrie, c'est-à-dire qu'elle va se donner à l'intérieur de celle-ci, nous chercherons à montrer qu'elle s'appuiera également sur certaines demandes extérieures de formation, faisant ainsi appel à une ouverture sur la formation scolaire régionale. Cette situation, nous en faisons l'hypothèse, entraîne de nouveaux rapports entre l'entreprise et le milieu régional pour ce qui est de la formation de la main-d'oeuvre, dans un temps de modernisation.

## Cadre théorique

La présente étude met l'accent sur la formation à l'intérieur de l'entreprise, ainsi que sur les demandes de formation extérieures, soit dans ce cas-ci le milieu régional. Ce que nous voulons montrer c'est que les modifications qui affectent l'entreprise étudiée provoquent également la participation du milieu dans lequel celle-ci évolue. C'est en ce sens que nous allons parler de nouveaux rapports entreprise et milieu régional.

Une telle problématique nécessite qu'on se réfère à certains éléments théoriques qui soulignent les conditions actuelles d'application de la formation des travailleurs au sein des entreprises et des liens qui s'établissent actuellement avec le milieu. Nous nous sommes donc concentrés sur la formation qui s'applique à la période de modernisation étudiée.

Cette période se rattache au contexte de crise économique ainsi qu'à la conjoncture de concurrence internationale qui frappent les économies occidentales depuis quelques années. Cette situation oblige plusieurs entreprises à moderniser leur procédé de production, afin d'augmenter leur productivité, la qualité du produit, et ainsi, de pouvoir demeurer compétitives sur les marchés.

La modernisation des entreprises passe bien souvent par la réparation de l'équipement ou encore par l'ajout de nouvelles technologies au sein du processus de fabrication; c'est du moins ce que nous entendrons ici par modernisation. Ceci se concrétise la plupart du temps par l'incorporation au sein des entreprises de machines-outils contrôlées par l'intermédiaire des circuits intégrés et de l'ordinateur, ou encore, comme l'indique notre étude, par la réparation et la mise en place de nouveaux procédés de fabrication.

Cette période de transformation des entreprises entraîne du même coup certains effets sur le travail et sur son mode de gestion et d'organisation. Nous nous inspirerons des travaux réalisés par Céline Saint-Pierre qui indiquent que:

Bien que l'ajout de nouvelles technologies et la modification des processus de production constituent, sans aucun doute, de nouvelles bases d'accumulation du capital, elles sont aussi accompagnées de transformations majeures de l'organisation du travail, et des formes nouvelles de mobilisation des compétences des travailleurs... L'entreprise comme entité de production se transforme mais apparaissent aussi de nouvelles conceptions de la gestion et de l'organisation du travail, en relation avec les transformations technologiques, mais aussi indépendantes de celles-ci<sup>3</sup>.

Christian du Tertre définit le contexte de changements qui frappe les entreprises à l'heure actuelle de la manière suivante:

Ainsi, avec la crise, un processus vigoureux est en cours visant à modifier par l'introduction de technologies nouvelles, les bases techniques sur lesquelles s'appuient les différentes formes du procès de production. Précisons d'emblée que par technologies nouvelles, nous n'entendons pas uniquement l'apparition et l'utilisation de nouveaux outils ou de nouvelles machines, mais également la mise au point de nouvelles techniques de gestion de la production, de nouvelles formes d'ordonnancement des modes opératoires, de nouvelles techniques d'organisation du travail.

Parallèlement aux modifications de la production, on peut constater une évolution significative et une différenciation des modes de gestion de la force de travail. On entend par gestion de la force de travail tant les problèmes de mobilisation de la main-d'oeuvre (conditions d'embauche et de débauche, de rémunération, de "carrière"...) que d'allocation des hommes à des postes très précis ou à des fonctions (stabilité, mobilité de la main-d'oeuvre)<sup>4</sup>.

En ce sens, la gestion de la force de travail, ou si on veut de la main-d'oeuvre en place, va nécessiter l'adaptation de celle-ci aux changements que subissent les entreprises. C'est à cette étape que la formation des travailleurs va devenir un moyen stratégique d'organisation du travail, dans une période de modernisation; c'est du moins l'hypothèse que nous allons soutenir tout au long de cette recherche.

Après avoir fait l'étude de l'évolution de la formation continue à l'intérieur des entreprises, Claude Dubar en vient à la conclusion suivante:

La formation continue s'est emparée de l'actualité quotidienne des pays industrialisés enfouis dans la crise. Qu'il s'agisse de plan de restructuration d'entreprise, de la mise en place de zones de reconversions ou de programmes de modernisation industrielle, la formation intervient prioritairement dans les mesures d'accompagnement de ces mutations souvent liées à des problèmes d'emploi<sup>5</sup>.

Pour Renaud Sainsaulieu la formation des travailleurs en emploi constitue une des voies contemporaines du développement social. Celui-ci indique que:

Par la formation destinée à des adultes déjà au travail ou en reconversion, et qui est dispensée sous forme de stages, de cycles d'enseignement pris sur des heures de travail ou pendant des périodes de chômage technique... les actions de formation continue sont porteuses de processus transformateurs et de changements organisationnels suffisants pour que l'on puisse les ranger au nombre des voies privilégiées du développement social des entreprises<sup>6</sup>.

L'application de la formation de la main-d'œuvre viendrait remettre en question l'ancien modèle d'organisation taylorien qui prévaut depuis plusieurs années dans la plupart des entreprises occidentales. Ce modèle pourrait se définir comme la séparation entre les tâches de conception et celles d'exécution. Les

tâches d'exécutions, qui sont souvent les plus nombreuses, se rapportent à des tâches parcellaires, remplies par une main-d'oeuvre majoritairement non qualifiée ayant des possibilités minimes d'avancement et de formation.

Ce que l'on voit plutôt apparaître dans la littérature aujourd'hui, ce sont de nouveaux modèles d'organisation du travail qui viendraient prendre la place de ce travail non qualifié. Ainsi, le contexte actuel entraînerait plusieurs entreprises à mettre en place un mode d'organisation du travail faisant appel à un élargissement des tâches des travailleurs, à la polyvalence de certains métiers, ou encore, à privilégier la formation des travailleurs en cours d'emploi.

À la suite d'une étude sur les mutations qui caractérisent le travail dans plusieurs entreprises québécoises, Colette Bernier identifie la formation des travailleurs comme un des éléments qui prend de plus en plus d'importance au niveau de l'organisation et de la gestion du travail. Elle indique:

Le travail, sur la base des changements technologiques, mais aussi sur la base de diverses réorganisations d'entreprises, est en train de changer en profondeur. Les fonctions sont maintenant définies autour de grands objectifs; des formes diverses de polyvalence des emplois se mettent en place. Se mettent aussi en place de nouveaux savoirs: les tâches font plus souvent appel à des activités d'analyse, de prises de décision basées sur des savoirs à la fois théoriques et pratiques... La fonction formation prend ainsi une nouvelle importance

et se développe par une implication plus grande qu'auparavant entre les entreprises et les établissements d'enseignements publics<sup>7</sup>.

Comme nous le verrons dans ce mémoire, le mode de gestion du travail basé sur la formation de la main-d'œuvre à la Stone-Consolidated va entraîner en ce sens une ouverture de l'entreprise sur son environnement ou encore sur son milieu. En effet, que ce soit en terme de mobilisation de la main-d'œuvre (recrutement basé sur une standardisation de la scolarité), ou encore des liens qui vont s'établir avec le milieu scolaire, ce sont des nouveaux rapports entreprise/région qui vont venir se fonder à présent.

L'entreprise ne sera donc pas vue ici comme un système clos qui se développe indépendamment du milieu dans lequel elle est située. Mais nous verrons qu'elle entretient des liens avec son espace. Nous suivrons la réflexion de Jean-Paul De Gaudemar qui souligne que l'usine entrerait dans un nouvel ordre productif.

Ce nouvel ordre productif se traduit par le développement accentué d'usines différentes des précédentes dans leur agencement matériel, dans leurs rapports à l'espace, comme dans leur composition sociale... La genèse de la grande entreprise passe aussi par la conquête de l'espace... La maîtrise de l'espace productif à des fins d'organisation et de gestion est en effet l'un des enjeux les plus importants du développement de la grande entreprise<sup>8</sup>.

C'est également par un effet de mobilisation de la main-d'oeuvre que s'établissent de nouveaux rapports entre l'entreprise et son milieu. C'est à Pierre Doray que nous emprunterons la notion de mobilisation industrielle qui la définit comme suit:

Elle (mobilisation industrielle) regroupe l'ensemble des pratiques sociales orientées vers l'intégration productive des salariés dans les milieux de travail. Différentes dimensions de la mise au travail s'y regroupent: les politiques de gestion du personnel (recrutement, promotion, politiques salariales), les politiques sociales, les relations de travail, les modes disciplinaires et la formation<sup>9</sup>.

Pour Jean-Jacques Sylvestre, c'est à un effet sociétal que s'applique l'étude de l'organisation à présent. Ainsi, la formation donnée à l'intérieur de l'entreprise interpelle du même coup le milieu.

L'approche de l'effet sociétal tend en effet à "socialiser" la notion d'entreprise en fonction des rapports sociaux qui la constituent; en ce sens, l'entreprise n'a ni d'intérieur ni d'extérieur, elle est étudiée dans la société<sup>10</sup>.

Les nouveaux liens qui vont s'établir au sujet de la formation de la main-d'oeuvre révéleront cette ouverture de l'entreprise sur le milieu régional. C'est dans ce sens que Renaud Sainsaulieu nous invite à comprendre les implications

de la formation au sujet de l'ouverture de l'entreprise sur son milieu:

Il faut ici parler d'entreprise, de village, de profession, de communauté locale dans la mesure où des actions de formations diverses tendent à s'y développer et s'y entretenir. Alors dans ces cas-là, on constate un véritable effet d'ouverture des systèmes sociaux antérieurs. Avec la formation viennent des rapports interservices, interusines, interinstitutionnels... En terme de système, la formation est porteuse de réseaux et de relais et, par là même, elle fournit la matière relationnelle à l'ouverture des ensembles clos. Constaté dans le monde des entreprises, ce phénomène est, semble-t-il, valable pour des villages, des bassins d'emploi en crise, des sociétés locales<sup>11</sup>.

C'est dans ce contexte que l'analyse de la formation à la Stone-Consolidated sera étudiée ici. C'est-à-dire tout d'abord par rapport aux modifications qui caractérisent les développements internes à l'entreprise, et ensuite en ce qui concerne l'ouverture de celle-ci sur le milieu régional.

## Méthodologie

Pour pouvoir analyser les nouveaux rapports qui existent actuellement entre la Stone-Consolidated de Ville de La Baie et le milieu régional, nous sommes partis de l'analyse des développements internes à l'entreprise à partir du début des années soixante-dix, jusqu'au milieu des années quatre-vingt. Nous avons retracé l'évolution de la modernisation et les effets qu'elle a eus sur le processus de fabrication du papier journal. Ensuite, nous nous sommes penchés sur le nouveau mode de gestion du travail basé sur la formation dans l'entreprise. Ceci nous a amenés par la suite à analyser les demandes de formation qui ont été faites au niveau régional.

Nos informations ont été recueillies avec l'aide d'entrevues semi-dirigées auprès du personnel cadre, de responsables de la formation professionnelle au secondaire, d'anciens travailleurs retraités de la Stone-Consolidated, et de représentants syndicaux de cette usine. Également, une revue de la littérature des différents documents du département de la formation, du journal rédigé par les employés de cette industrie, ainsi que des conventions collectives de 1960 à 1990, sont venus appuyer les hypothèses présentées à l'intérieur de notre recherche.

Pour relever les développements relatifs à la formation dans l'entreprise, nous avons compilé toutes les données disponibles au département de la comptabilité,

et ce, depuis 1975 jusqu'à 1990. Ces données se rattachent aux heures et aux montants de formation qui ont été alloués aux travailleurs dans quelques départements reliés à la fabrication et à l'entretien de l'usine. À ceci vient s'ajouter des entrevues faites auprès des coordonnateurs de la formation.

Enfin, pour ce qui est des données relatives aux demandes régionales de formation, la direction nous a permis l'accès à tous les dossiers personnels des employés conservés au département de l'embauche en 1990. À partir de ces données, recueillies à l'intérieur de la demande d'emploi, de la fiche personnelle du travailleur, des certificats et diplômes de tous les individus présents dans l'usine en 1990, il a été possible de voir à chaque année les demandes de formation scolaire du personnel, et ainsi, de pouvoir apporter quelques hypothèses qui s'imposent. Encore ici, nous nous sommes limités aux données relatives aux départements mentionnés précédemment, soit ceux de la production, des services et de l'entretien.

Après avoir indiqué la méthodologie qui a été utilisée dans cette recherche, nous allons maintenant nous pencher sur l'élaboration des différentes parties que contient ce mémoire. Le présent travail s'élabore de la manière suivante:

En premier lieu, il sera question d'une présentation générale de la Stone-Consolidated. Nous verrons dans cette section comment s'élaborent le processus de fabrication du papier journal ainsi que la division du travail qui s'y

rattache. Cette section nous aidera à mieux comprendre par la suite, comment se modifie cette entreprise au cours des années.

Dans un deuxième temps, nous nous pencherons sur la modernisation mise en place à partir du début des années soixante-dix. Nous indiquerons quels ont été les principaux changements apportés à l'instrumentation au sein de quelques départements. Nous verrons comment ceux-ci vont affecter le travail, et nécessiter qu'on se réfère dorénavant à la formation pour pouvoir adapter les travailleurs à ces modifications.

Enfin, la troisième partie aura pour but d'expliquer comment la modernisation de la Stone-Consolidated s'accompagne d'un mode de gestion de la main-d'oeuvre basée sur la formation. Après avoir retracé l'évolution de la formation, nous insisterons sur le fait que celle-ci deviendra graduellement plus structurée, et faisant partie intégrante de la gestion et de l'organisation du travail.

Cette même section du mémoire portera aussi sur les demandes régionales de formation. Nous viendrons à la conclusion que les nouveaux critères de scolarité à l'embauche et les liens établis entre l'industrie et la formation professionnelle au secondaire vont faire apparaître de nouveaux rapports entreprise/région, en ce qui a trait à la formation de la main-d'oeuvre.

### Bibliographie

1. MINISTÈRE DES TERRES ET FORÊTS. Programme de développement de l'industrie des pâtes et papiers du Québec, Québec, juin 1978, p. 3.
2. STONE-CONSOLIDATED. Dialogue, revue bimensuelle des employés de la Stone-Consolidated, mai 1991, p.4.
3. SAINT-PIERRE, Céline. "Transformations du monde du travail", in. La société québécoise après 30 ans de changements, sous la direction de Fernand Dumont, Institut québécoise de recherche sur la culture, (1980), p. 71.
4. TERTRE, Christian (du). Technologie, flexibilité, emploi, une approche sectorielle du post-taylorisme, Paris, Éditions l'Hamattan, 1989, pp. 15-16.
5. DUBAR, Claude. La formation professionnelle continue, Paris, Éditions La Découverte, 1984, p. 5.
6. SAINSAULIEU, Renaud. Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, France, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, 1987, p. 295.
7. BERNIER, Colette. Le travail en mutation, IRAT, Montréal (Québec), Éditions Saint-Martin, 1990, pp. 130-131.
8. GAUDEMAR, J.-P. (de). Usines et ouvriers. Figure du nouvel ordre productif, Paris, Éditions Maspero, 1980, p. 21.
9. DORAY, Pierre. Formation et mobilisation, le cas d'aluminium Pechiney, France, Presses universitaires de Lille, 1989, pp. 14-15.
10. MAURICE, M., SELLIER, F., SILVESTRE, J.-J. "La production de la hiérarchie dans l'entreprise: recherche d'un effet sociétal", in. Revue française de sociologie, vol. 20, (1979), pp. 363-364.
11. SAINSAULIEU, Renaud. Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, France, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, 1987, pp. 305-306.

## **CHAPITRE I**

### **PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'INDUSTRIE DES PÂTES ET PAPIERS STONE-CONSOLIDATED DE VILLE DE LA BAIE**

## CHAPITRE I

### 1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'INDUSTRIE DES PÂTES ET PAPIERS STONE-CONSOLIDATED DE VILLE DE LA BAIE

#### 1.1 Modèle institutionnel et situation géographique de la Stone-Consolidated

La Stone-Consolidated de Ville de La Baie est une industrie qui fabrique exclusivement du papier journal, à partir de la pâte de bois. Cette entreprise fut construite dans le secteur Port-Alfred de Ville de La Baie en 1917. À cette époque, elle portait le nom de Ha! Ha! Baie Sulphite Company Limited dont le directeur-gérant était M. J.-E.-A. Dubuc.

L'usine de Port-Alfred est rattachée au groupe Stone-Consolidated Inc., qui est lui-même une filiale de Stone Container Corporation. Cette corporation d'actionnaires a acquis 100% des actifs du groupe Consolidated-Bathurst Inc. en mars 1989.

Cette entreprise américaine dont le siège social est situé à Chicago, est le plus important manufacturier de carton pour caisses et de papier kraft au monde. Elle est aussi le chef de file dans la transformation de ces produits en caisses de cartons ondulés et en sacs en papiers. Au cours des dernières années, Stone Container a pris de l'expansion, non seulement dans ses secteurs traditionnels, mais également dans ceux du papier journal et de la pâte commerciale<sup>1</sup>.

Pour ce qui est des installations reliées à Stone-Consolidated Inc. spécifiquement, les principaux secteurs d'activités sont situés pour la plupart au Canada. Parmi ceux-ci, on peut noter:

Les exploitations forestières, le bois d'œuvre, le papier journal, le papier à base de pâte mécanique (rotogravure, annuaire, ordinateur), les pâtes commerciales, le carton pour boîte et le papier kraft<sup>2</sup>.

Le groupe Stone-Consolidated Inc. opère au Canada, sept usines de pâtes et papiers (situées dans les villes de La Baie, Shawinigan, Grand'Mère, Trois-Rivières, New Richmond, Bathurst et Portage-du-Fort), six scieries et quatre divisions forestières.

Seulement dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, Stone-Consolidated Inc. est représenté par une division forestière (Division Saguenay), deux divisions de transformation de bois d'oeuvre (Divisions Chicoutimi et Gagnon) et enfin par une usine de papier journal (Division Port-Alfred).

L'usine de papier journal Stone-Consolidated de Port-Alfred avec ses 975 employés en 1990 vise à produire annuellement 374 000 tonnes de papier journal (1050 tonnes par jour), afin d'expédier son produit dans les pays suivants: États-Unis 45%, Canada 20%, Brésil 15%, et les autres pays 8%.

## 1.2 Processus de fabrication du papier journal

Dans un premier temps, nous indiquerons comment s'élabore le processus de fabrication du papier journal à la Stone-Consolidated, et par la suite, l'organisation du travail qui s'y rattache. Il sera plus facile de comprendre éventuellement de quelle manière la modernisation de l'usine à partir des années soixante-dix viendra modifier ces deux dimensions.

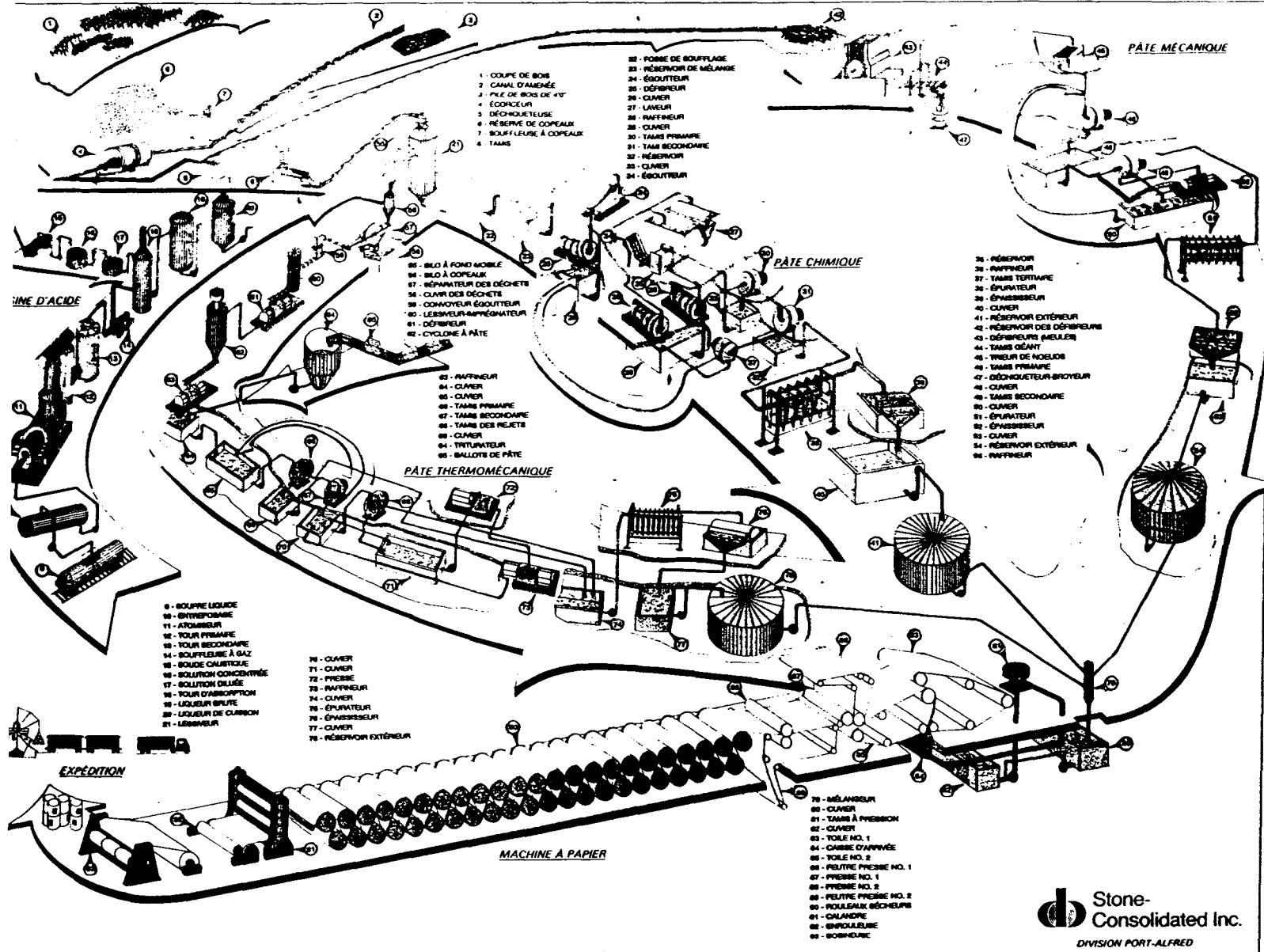
Tout d'abord, il faut bien savoir que cette entreprise fonctionne de manière continue, et que les départements sont interreliés les uns aux autres. Nous pouvons dire grossièrement que le processus de fabrication s'élabore en différentes grandes étapes qui ont toutes leur particularité et leur importance. À telle enseigne qu'un

département arrête de fonctionner suite à des difficultés, les autres vont se voir à leur tour affectés par cet arrêt.

Benjamin Coriat, économiste et sociologue du travail, définit le type process de production qui peut très bien se rapporter à celui de la Stone-Consolidated:

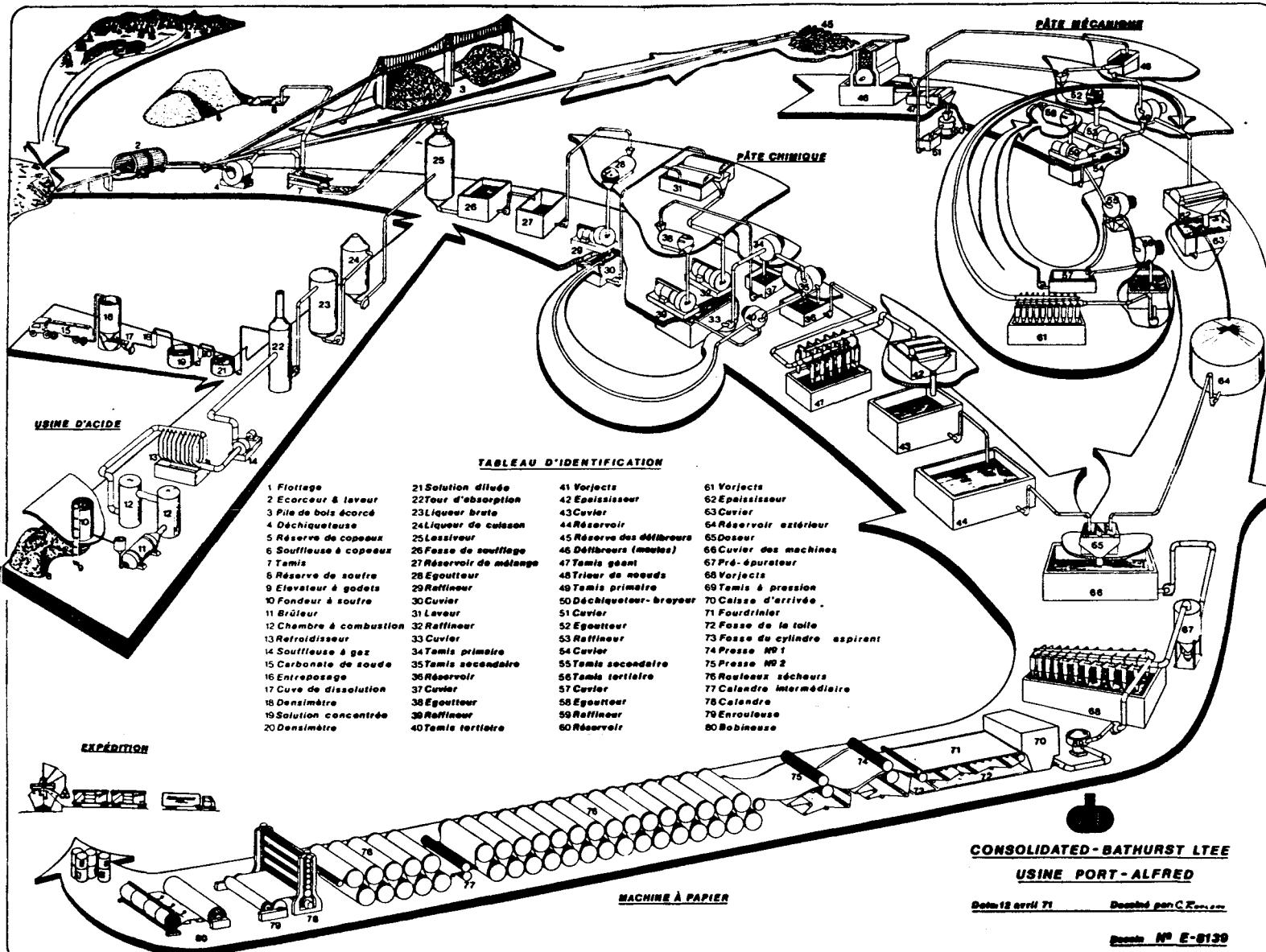
L'interdépendance est, au demeurant, matérialisée par un réseau de tapis roulants, de vannes et de canalisation qui assurent la circulation du produit d'un atelier à l'autre ou d'une chaîne d'opération à une autre. En certains points du procès global de production, des interruptions du flux sont possibles (ou n'ont pu être évitées), mais ici, tout autant que dans le cas d'une ligne de montage, c'est bien le principe d'une production à flux continu qui est systématiquement recherché<sup>3</sup>.

Schéma 1.1 Processus de fabrication du papier journal à la Stone-Consolidated de Ville de La Baie (après modernisation)



Source: Département de la formation, Stone-Consolidated Inc.

Schéma 1.2 Processus de fabrication du papier journal à la Stone-Consolidated de Ville de La Baie (avant modernisation année 1971)



Source: Archives nationales du Québec à Chicoutimi

Nous nous pencherons donc, dans les lignes qui vont suivre, sur les divers départements qui entrent dans la fabrication du papier, et pour faire, nous suivrons le processus de manière graduelle, à partir du début des opérations, jusqu'à la sortie du produit final. Nous soulignerons au passage les départements de services et d'entretien, pour finalement nous faire une conception plus pratique de ce qu'est l'usine de Port-Alfred.

Pour faciliter la compréhension des étapes de la fabrication du papier que comporte cette usine, il est préférable de se référer continuellement au schéma mentionné ci-dessus, soit le schéma 1.1. Celui-ci indique les principaux départements reliés à la production depuis le département de la préparation du bois jusqu'à celui de l'expédition.

### 1.2.1 Départements de la production

Le premier département situé en aval du processus de production est celui de la préparation du bois. Il a pour fonction:

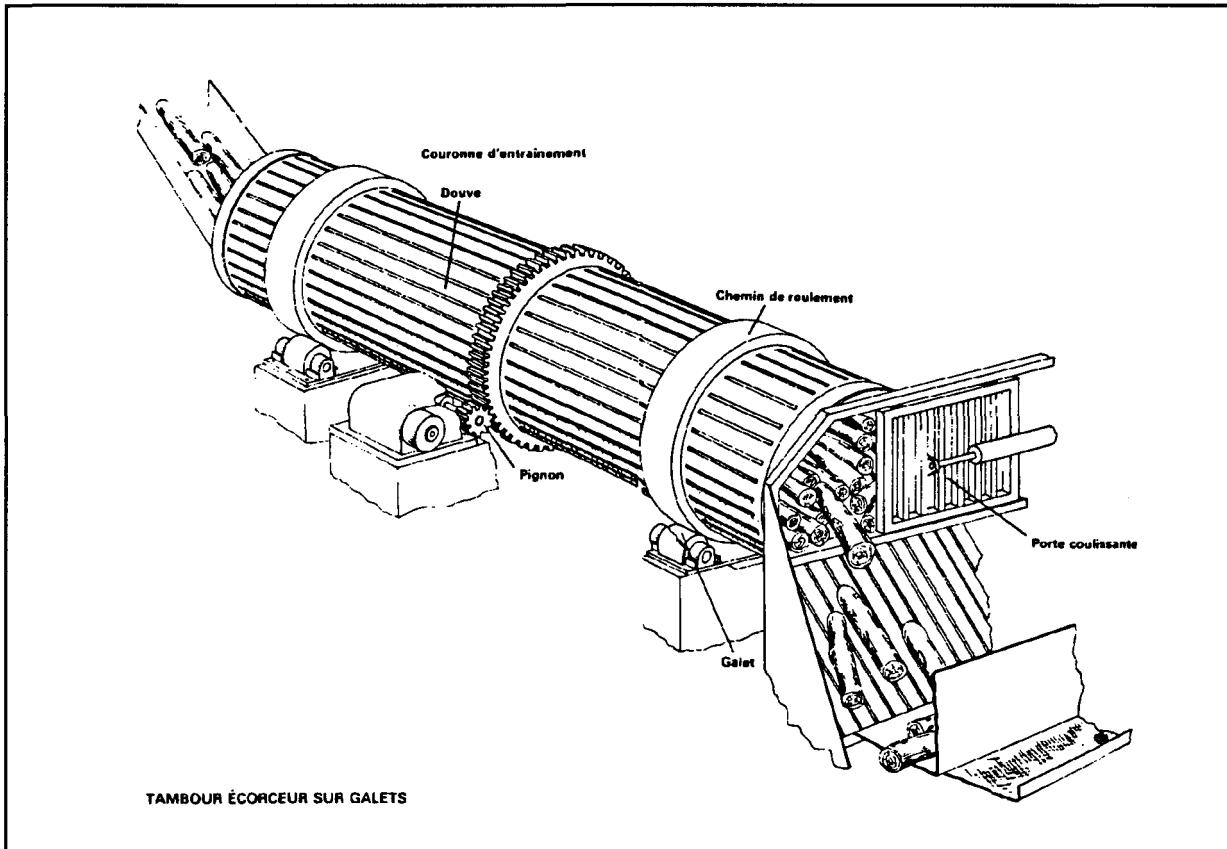
L'alimentation de l'usine en billes de bois rond, en copeaux et en rebuts pressés provenant de l'écorçage. Ce département est la première étape du traitement du bois pour la fabrication du papier et sert de récepteur, de modificateur, autant pour le matériel livré aux autres départements que celui rejeté dans la baie des Ha! Ha!<sup>4</sup>.

Il existe diverses opérations qui sont reliées à ce département. Il y a tout d'abord les approvisionnements en billes de bois, qui se font particulièrement par transport routier. Les billes reçues vont servir soit à l'utilisation immédiate pour la mise en pâte de bois et la fabrication du papier, ou tout simplement être entreposées dans une cour extérieure pour une utilisation future.

On entreprend, par la suite l'écorçage du bois grâce à l'alimentation des tambours écorceurs, composés de trois cylindres d'environ 28 mètres de long par 5 mètres de diamètre qui tournent continuellement. À l'intérieur de ceux-ci:

Il se trouve sur la surface interne des petites ailettes qui vont accélérer le déplacement rotatif des billes, afin qu'elles s'entrechoquent avec plus de force, car c'est l'action des billes les unes contre les autres qui produit l'écorçage<sup>5</sup>.

Schéma 1.3 Tambour écorceur<sup>6</sup>



Note: Cet appareil permet de remplacer les écorceurs à disque, coûteux en main-d'œuvre et dangereux. Les billes sont introduites à une extrémité. Puisque le tambour tourne sur lui-même, elles frappent les couteaux placés sur la paroi interne du cylindre, ce qui les débarrasse de leur écorce.

Source: CHARLAND, Jean-Pierre. Les pâtes et papiers au Québec 1880-1980, Technologies, travail et travailleurs, Institut québécois de recherche sur la culture, 1979, p. 186.

L'alimentation de ces tambours écorceurs est rendue possible par le biais d'un canal extérieur (canal d'amenée), qui pousse les billes avec une pression d'eau jusqu'à ceux-ci. Une fois le processus d'écorçage effectué, les billes écorcées sont transportées par voie de convoyeurs au département de pâte mécanique, où elles seront transformées en pâte de bois pour la fabrication éventuelle du papier.

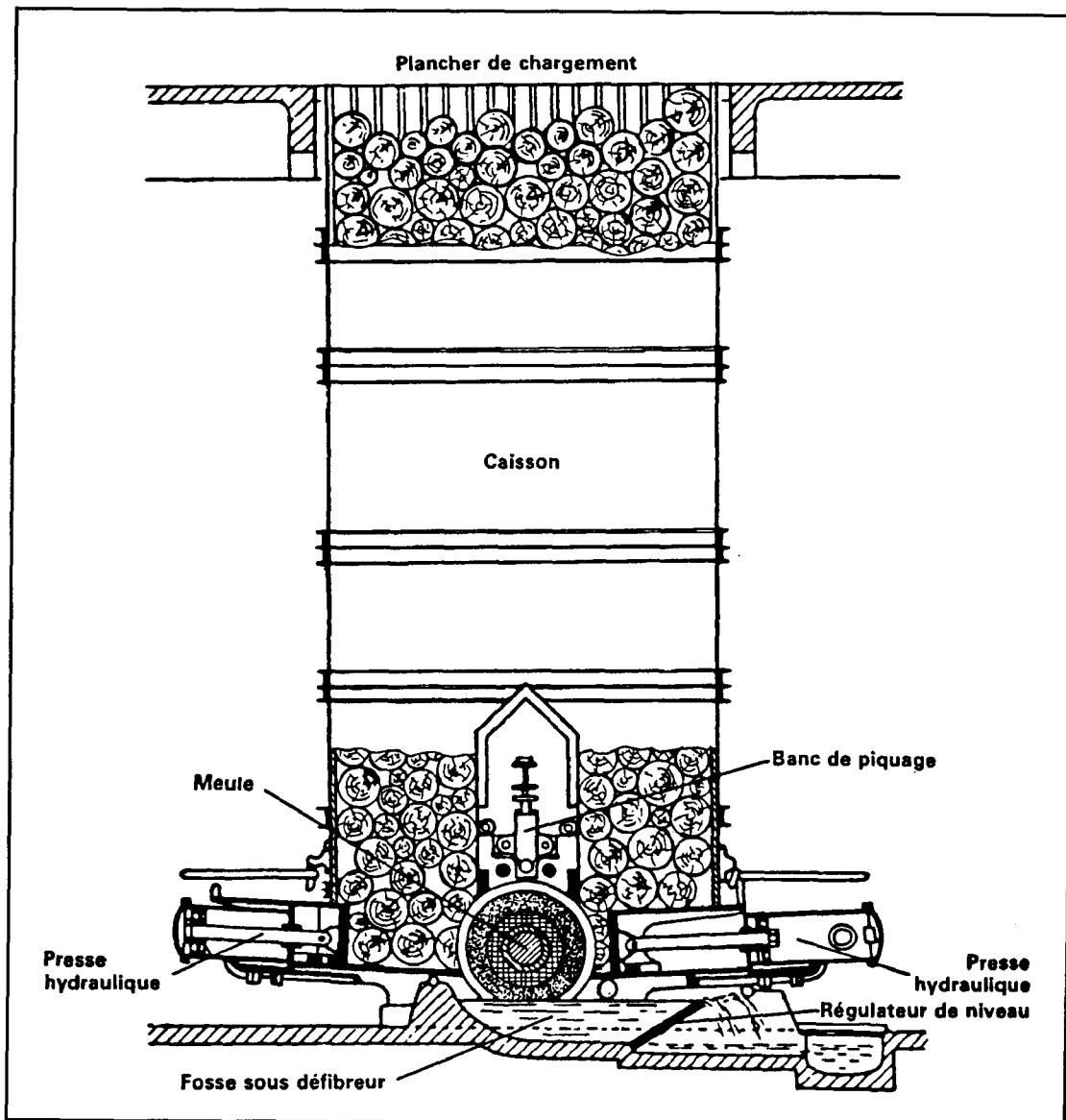
Une autre responsabilité dévolue à ce département est celle de s'occuper de l'alimentation en copeaux pour les deux autres départements de pâte, soit celui de la pâte chimique et l'autre de la pâte thermomécanique. Cette alimentation va se faire également à partir de la cour à bois. Les copeaux déchargés par camions, vont être soufflés avec l'aide d'une canalisation d'air sous pression, ou encore être entreposés pour des fins d'utilisations futures.

Le département du bois va également s'occuper de traiter les eaux usées de l'ensemble de l'usine, avec l'aide d'une presse à boue et d'un clarificateur, avant de retourner ces eaux dans le processus de production, ou encore dans la baie des Ha! Ha!. Le clarificateur est en fait un grand bassin (environ 19 mètres de diamètre par 5 mètres de profondeur) qui récupère les eaux de l'usine, et qui, par un processus de décantation permettra de séparer l'eau et les différentes matières en suspension; ce qui provoquera la clarification de l'eau. Les boues recueillies seront pressées et, avec les écorces, seront ensuite dirigées vers le département de la centrale thermique, où on brûlera celles-ci pour des fins de chauffage de l'usine.

Pour la fabrication du papier journal, il est nécessaire de faire la mise en pâte de bois ronds et des copeaux apportés à l'usine. Les départements qui suivent celui du bois vont avoir pour fonction cette mise en pâte. Ce sont en fait trois sections du processus qui vont de manières différentes exécuter ce travail, soit le département de la pâte mécanique, celui de la pâte chimique et enfin, celui de la pâte thermomécanique. On s'occupera par la suite à mélanger ces trois types de pâte, pour fabriquer un papier qui respecte certains critères de qualité et surtout la satisfaction des clients.

Dans le secteur de la pâte mécanique, on effectue le défibrage des billes de bois avec des grosses meules défibreuses (voir schéma 1.4). Le râpage du bois, mis en présence de l'eau chaude donne une pâte que l'on va épurer avec l'aide de "tamis pour une première classification. Les rejets vont à des raffineurs alors que l'accepté passe par des épaississeurs. Du réservoir des épaississeurs, la pâte est renvoyée dans un réservoir extérieur. Puis enfin, du réservoir extérieur, la pâte est acheminée aux machines à papier<sup>7</sup>, pour des fins de transformation en papier.

Schéma 1.4

Défibreur au département de la pâte mécanique<sup>8</sup>

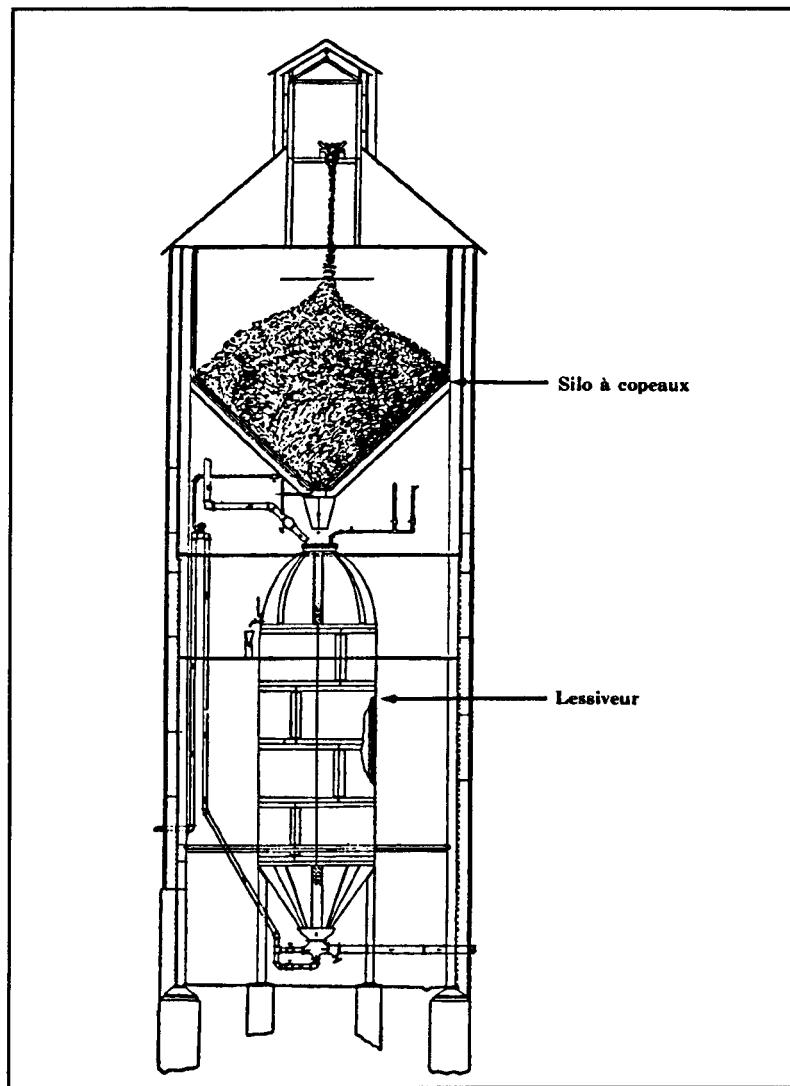
Note: Défibreur à magasin. Les billes sont chargées à l'étage supérieur. Leur propre poids suffit à les presser contre la meule.

Source: Ibid., p. 45.

Dans le second département, celui de la pâte chimique, on effectue la cuisson des copeaux pour leur transformation en pâte de la manière suivante:

Dans un lessiveur rempli de copeaux est ajouté 35 000 gallons d'acide (...), les copeaux sont cuits sous pression pendant environ cinq heures dépendant de la qualité des copeaux. À la fin, les copeaux cuits sont acheminés dans les fosses de soufflage où ils sont lavés. On leur fait subir alors deux stages de raffinage et trois stages de tamisage, puis la pâte est passée dans des épurateurs centrifuges afin de la nettoyer. De là, on épaissit la pâte et elle est envoyée dans le réservoir jusqu'à son utilisation aux machines à papier<sup>9</sup>.

Schéma 1.5 Lessiveur<sup>10</sup>



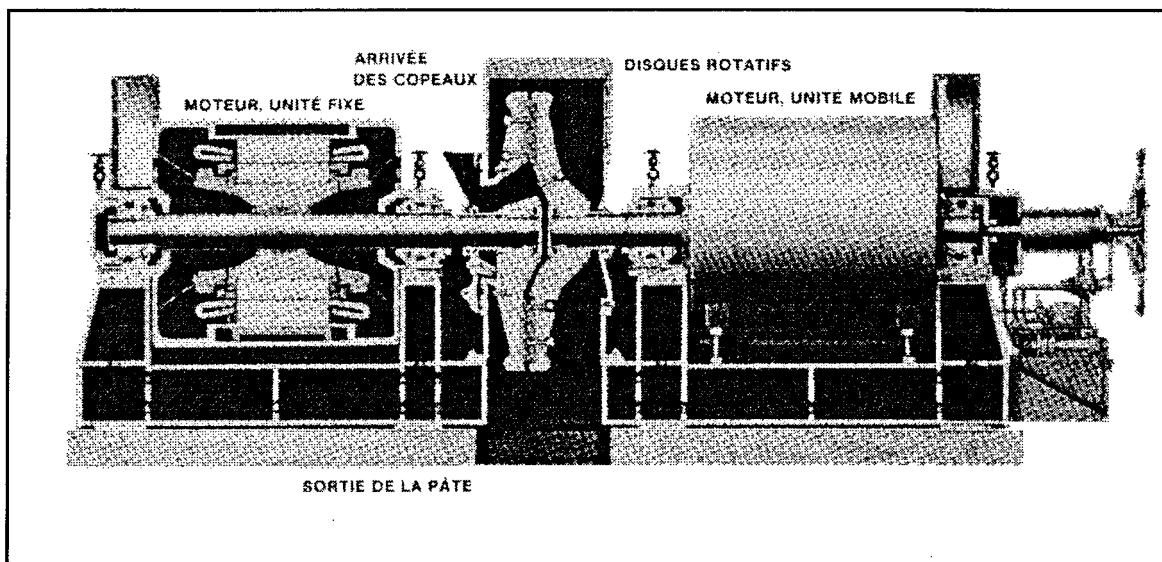
Note: La pâte chimique (sulfite) est fabriquée dans les lessiveurs de ce type. Les copeaux de bois, soumis à l'effet de la vapeur et de l'acide, sortent au bas de l'appareil sous forme de pâte.

Source: Ibid., p. 47.

Enfin, pour ce qui est du troisième département de pâte:

Le procédé de la pâte thermomécanique fabrique la pâte à partir de copeaux fournis par le département du bois. Après avoir été classés, les copeaux sont entreposés puis soufflés au silo à copeaux où ils subissent un préchauffage à 100 degrés Celsius avant d'être lavés. Les copeaux sont ensuite acheminés vers les deux préchauffeurs pour être cuits pendant deux minutes à une température de 130 degrés Celsius. Ils sont ensuite dirigés sous pression vers les trois raffineurs primaires. La pâte produite par les raffineurs est amenée vers des cyclones à pâte, elle est ensuite dirigée aux trois raffineurs secondaires, puis au réservoir de rétention<sup>11</sup>.

Schéma 1.6 Raffineur<sup>12</sup>



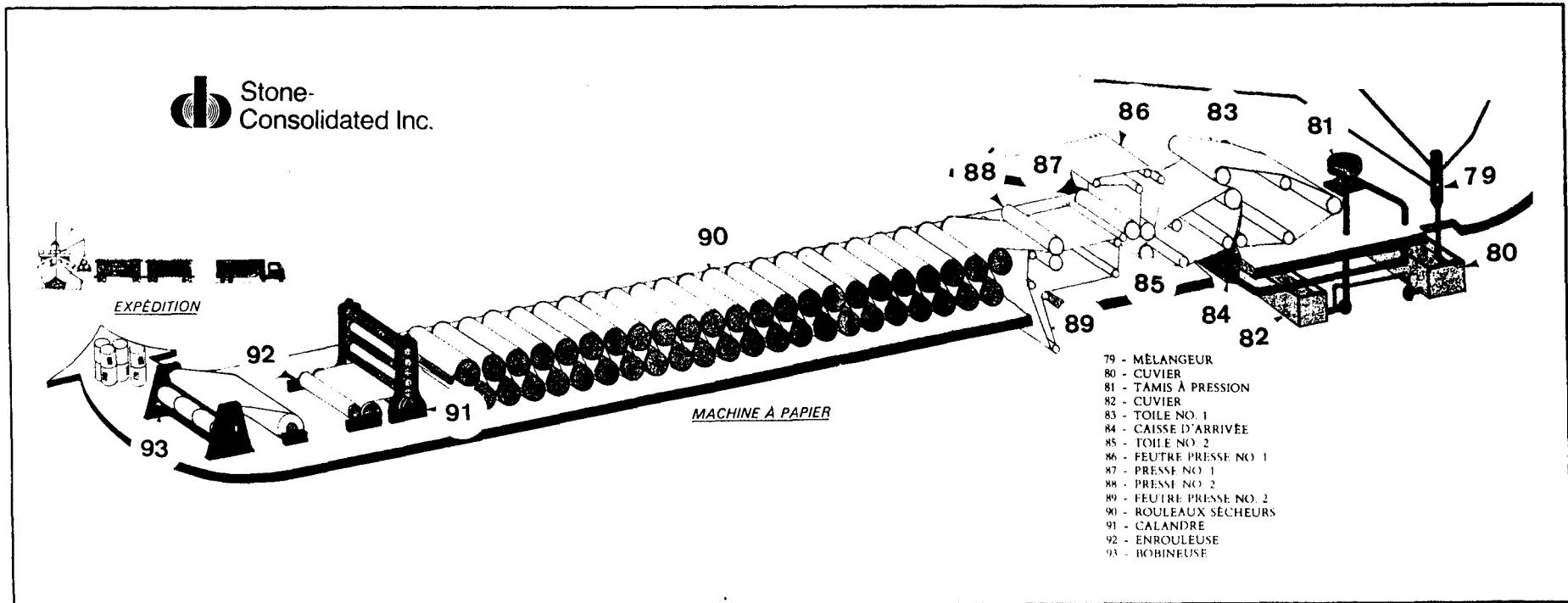
Source: CONSOLIDATED-BATHURST INC. Papyrus I, mai 1986, p. 22.

La pâte est ensuite tamisée trois fois et celle acceptée passe quatre fois par une série de nettoyeurs. Elle est épaissie par des filtres à disques et entreposée dans un réservoir extérieur. La pâte entreposée alimente les machines à papier.

Après être passé par le département du bois et ceux des pâtes, nous nous retrouvons dans le département des machines à papier, où ces machines vont fabriquer le papier proprement dit. Nous pouvons dire qu'une machine à papier est constituée de trois éléments fondamentaux soit: la partie humide de la machine, c'est-à-dire les toiles de formation et les presses, les sécheurs et la calandre.

Schéma 1.7

Machine à papier



Source: Département de formation, Stone-Consolidated Inc.

À la Stone-Consolidated de Ville de La Baie, nous retrouvons quatre machines, qui vont servir à la fabrication de rouleaux de papier. Le procédé de fabrication du papier commence par l'injection de la pâte de bois entre deux toiles. Celles-ci vont former la feuille de papier à une vitesse approximative de 820 mètres à la minute. La feuille est, par la suite, portée par des feutres jusque dans les sécheurs, lesquels sont, en fait, des rouleaux d'acier chauffés qui ont pour tâche d'enlever l'eau que contient la feuille de papier par un effet de séchage. La feuille passe ensuite par la calandre. À cette étape, des rouleaux d'acier sont superposés, et la feuille passant à travers ceux-ci acquiert un lustrage final.

À la sortie de la calandre, la feuille se trouve enroulée sur ce qu'on appelle un mandrin, où elle forme graduellement un gros rouleau de papier. Le rouleau sera enfin transporté par pont roulant jusqu'à la bobineuse, qui va se charger de rebobiner et couper les rouleaux selon les exigences du client.

Une fois les rouleaux de papier fabriqués, ceux-ci seront acheminés dans un autre département de la production, soit celui de la finition et expédition. Ainsi, le finissage des bobines de papier va se faire immédiatement à la sortie de la bobineuse.

Les bobines provenant de la bobineuse sont transportées à l'atelier de finissage par des convoyeurs. L'extrémité libre de la feuille est collée. Les bobines sont

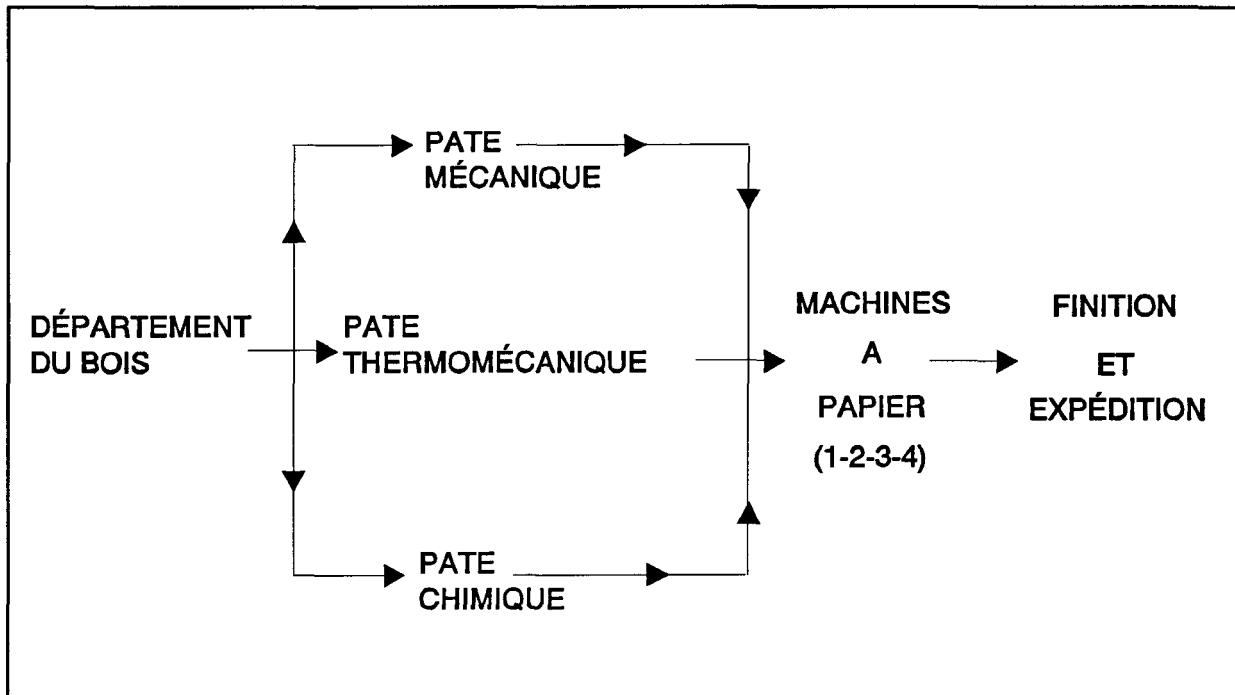
ensuite triées, marquées et envoyées à l'enveloppeuse, une fois emballées, elles sont pesées, étiquetées et finalement acheminées selon le cas à l'aire d'expédition et de stockage<sup>13</sup>.

À partir de l'usine, les bobines de papier vont être chargées à l'intérieur de différents moyens d'expédition, comme par exemple le camion, le train ou encore le bateau. C'est dans ce département que va se réaliser la dernière étape de la fabrication et de l'expédition du papier journal à la Stone-Consolidated.

En résumé, nous pouvons dire que le processus de fabrication du papier journal débute par le département de la préparation du bois. Ensuite, une fois les billes de bois et les copeaux traités, les trois départements de pâtes auront pour but la transformation de ceux-ci en pâtes, pour finalement fournir le département des machines à papier.

C'est dans ce département que les pâtes seront transformées en rouleaux de papier de différentes dimensions. Le processus de fabrication se termine au département de la finition et expédition, endroit où le papier sera enveloppé et expédié vers le client. Nous avons identifié brièvement ci-dessous comment s'organise le processus de fabrication du papier journal dans cette industrie.

**Schéma 1.8 Schéma général du processus de fabrication du papier journal à la Stone-Consolidated**



### 1.2.2 Départements de services et d'entretien

La fabrication du papier journal ne compte pas seulement sur des départements qui s'occupent de la production, mais aussi de ceux qui vont agir au niveau du chauffage de l'usine, ainsi qu'en ce qui a trait à la réparation et à l'entretien de chaque secteur du processus de production. Sans nécessairement tous les énumérer, nous allons grossièrement souligner quelques départements qui semblent jouer un rôle clé dans la fabrication du papier et dans le fonctionnement de cette usine.

Par exemple, le département de la centrale thermique va avoir comme rôle:

Produire et distribuer la vapeur nécessaire pour la production de la pâte, pour sécher le papier et chauffer l'usine; produire et distribuer l'air comprimé nécessaire pour l'instrumentation et pour l'opération des outils pneumatiques; surveiller et contrôler les appareils de climatisation et de ventilation dans l'usine<sup>14</sup>.

D'autres tâches vont être assignées à ce département, on peut noter entre autres que celui-ci devra:

S'assurer de la récupération maximale des condensés du chauffage et de la sécherie des machines à papier, surveiller l'installation, l'entretien et la réparation des appareils sous pression dans toute l'usine<sup>15</sup>.

Le département de la mécanique va, quant à lui, jouer un rôle très important au niveau de la réparation et de l'entretien des installations dans l'ensemble de l'usine. C'est à l'intérieur de ce département qu'on va rencontrer une très grande diversification d'hommes de métier de tous genres comme par exemple: les mécaniciens, les soudeurs, les machinistes, les maçons, les ferblantiers, les menuisiers et les peintres. Un groupe d'employés de soutien évoluera également au sein de ce département. Celui-ci comprend d'autres travailleurs qui sont des graisseurs, des chauffeurs de camions, des concierges, des opérateurs de

chargeurs et des hommes de cours.

Un autre département, celui de l'électrique, s'occupe entre autres de toutes les tâches reliées à l'entretien et à la mise en place d'installations électriques à travers toute l'usine.

Les travaux effectués à l'intérieur de ce département sont nombreux. (Plusieurs employés de métier vont évoluer dans ce département par exemple). Il y a ceux qu'on appelle électriciens de construction. Ceux-ci doivent passer des câbles, installer des démarreurs pour les moteurs, mettre de l'éclairage où il n'y en a pas, réparer l'équipement défectueux par l'usage, etc. Il y a aussi les techniciens en électricité qui s'occupent des troubles quotidiens et ceux qui travaillent sur les relèves, pour répondre aux appels relatifs aux équipements<sup>16</sup>.

Le département des services techniques va, quant à lui, offrir plusieurs services à différents niveaux de la fabrication, et ce, dans le but d'exercer un certain contrôle, par des normes établies, sur l'ensemble du processus de production. On réalise ainsi des essais physiques en laboratoire sur les pâtes, afin de conserver une qualité supérieure et de remédier aux problèmes s'il y a lieu. Au niveau du produit fini, on effectuera d'autres essais pour conserver une qualité de papier et du même coup, la satisfaction du client.

Après avoir fait une brève description des différents secteurs de la fabrication

du papier à la Stone-Consolidated, nous nous pencherons sur l'organisation du travail qui se situe le long de ce processus de production. Nous verrons comment les travailleurs sont répartis à l'intérieur de l'usine dans les départements énumérés précédemment.

### 1.3 Organisation du travail à la Stone-Consolidated

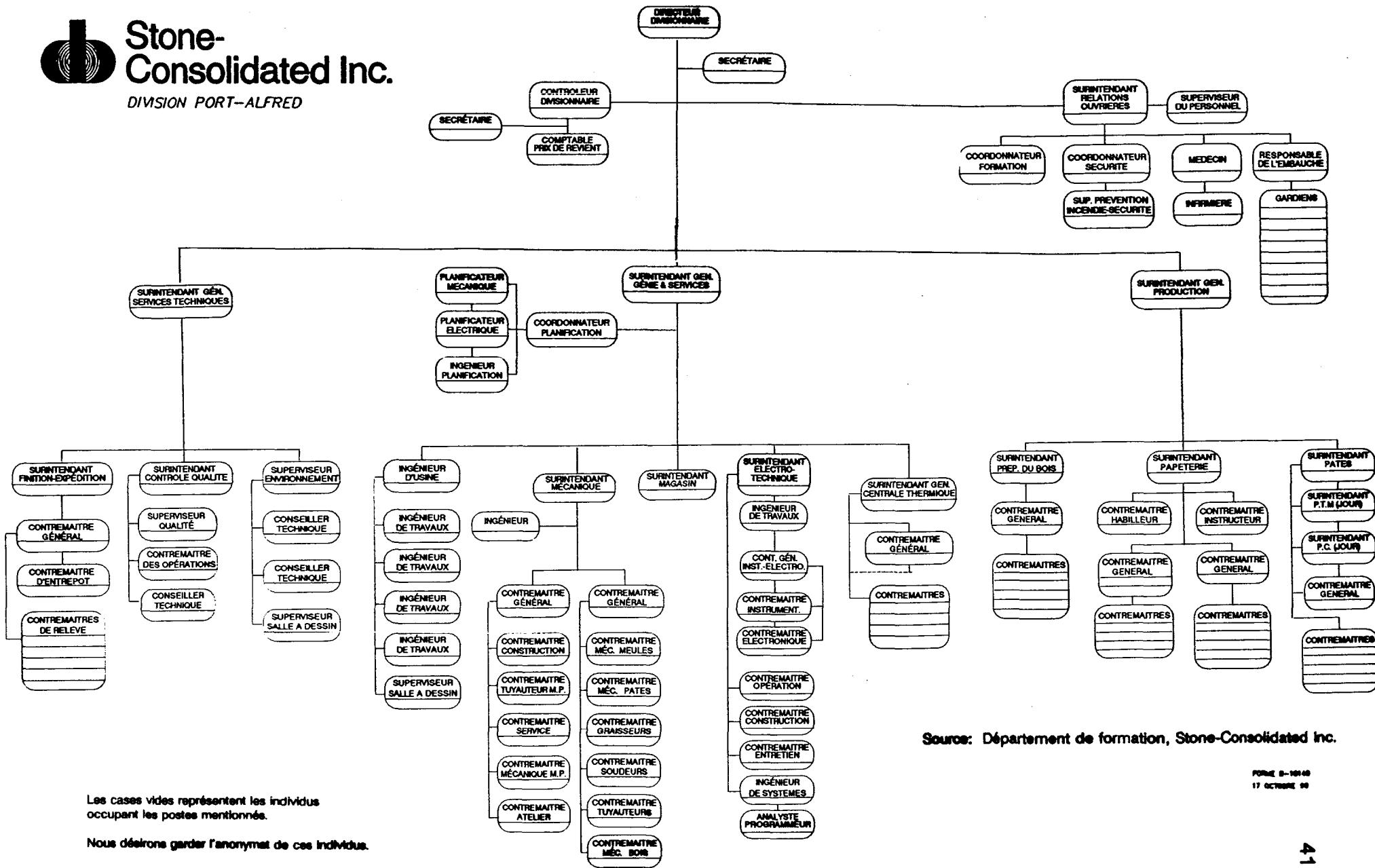
Pour ce qui est de l'organisation du travail à la Stone-Consolidated de Ville de La Baie, il faut bien comprendre comment se répartissent les employés le long du processus de production et au sein de leurs départements respectifs. Ceci pouvant éventuellement nous éclairer sur le mode de gestion du travail qui s'installe suite à la modernisation de cette entreprise.

Comme notre étude a porté particulièrement sur les employés d'usine qui sont directement affectés à la production, ainsi que ceux faisant partie des différents corps de métier des services et de l'entretien, cette présente partie cherchera à indiquer comment ces travailleurs sont organisés à l'intérieur de leur département et de quelle manière se structure leur travail.

Nous verrons comment les départements de la production sont hiérarchisés selon diverses lignes de progression. Par la suite, nous nous pencherons sur les classification des métiers qu'on retrouve à la Stone-Consolidated de Port-Alfred.

### Schéma 1.9

## Organigramme de la Stone-Consolidated de Ville de La Baie



Les cases vides représentent les individus occupant les postes mentionnés.

Nous désirons garder l'anonymat de ces individus.

Source: Département de formation, Stone-Consolidated Inc.

FORM 8-10148  
17 OCTOBER 58

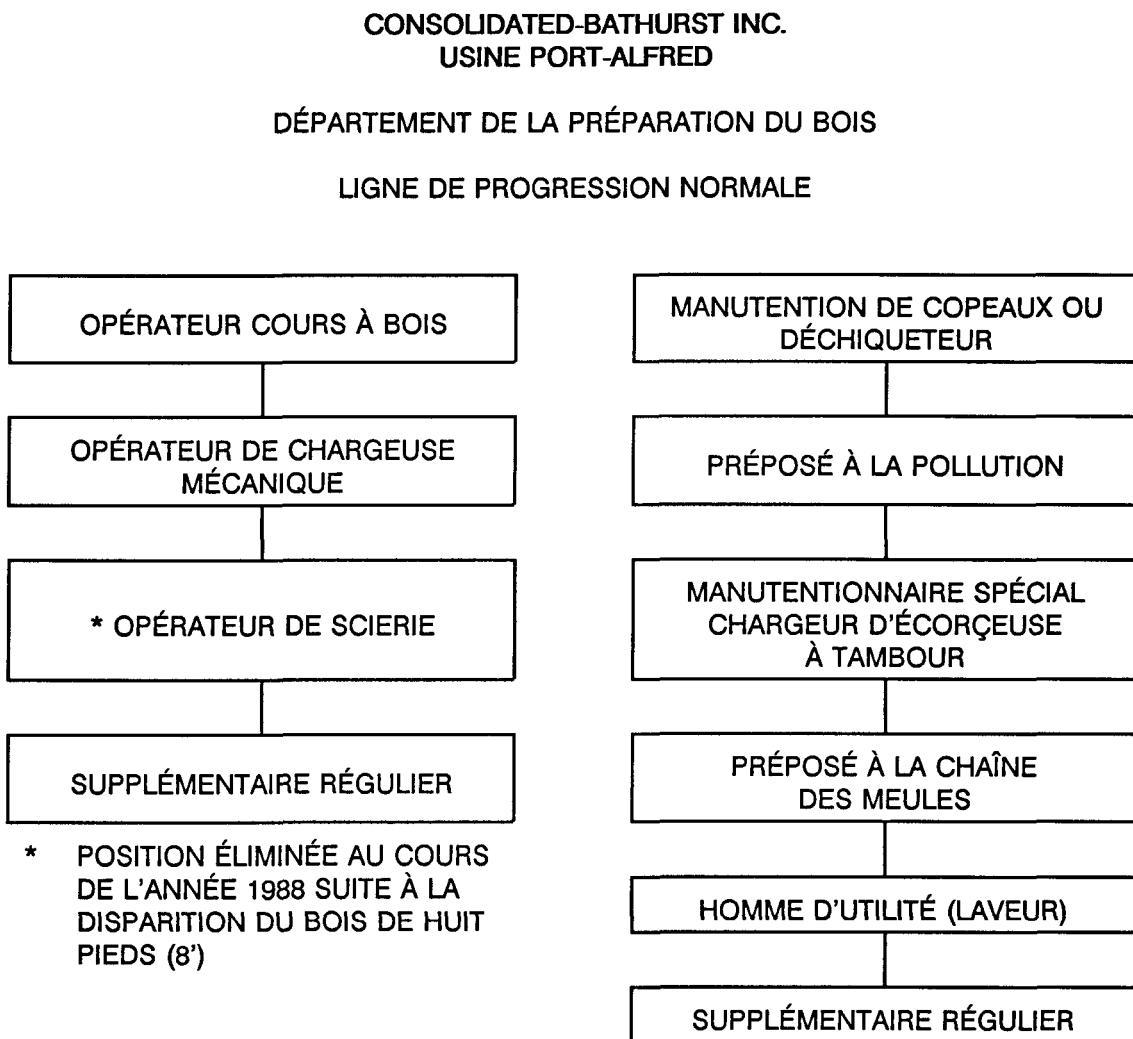
Auparavant, il est important de noter qu'il existe au sein de cette entreprise une division hiérarchique du travail. À cet effet, le schéma 1.9 nous fait voir que tous les départements étudiés relèvent de la responsabilité des contremaîtres, des contremaîtres généraux, des surintendants et de la haute direction de l'usine.

Par contre, comme nous l'avons décrit, les départements étudiés, soit ceux de la production des services et de l'entretien, vont être répartis tout le long du processus de fabrication du papier. Chaque département sera caractérisé par une certaine division technique du travail. Dans ce sens, que les employés vont occuper divers postes de travail le long du processus de production. À l'intérieur de ces mêmes postes, des tâches spécifiques vont être réalisées selon les besoins techniques de la fabrication du papier.

### 1.3.1 Les lignes de progression dans les départements de la production

Pour ce qui est des départements qui se rattachent au processus de production spécifiquement, soit celui de la préparation du bois, des pâtes, des machines à papier, de la finition et de l'expédition, les travailleurs vont se retrouver sur ce qu'on appelle les lignes de progression. À l'intérieur de ces lignes, se dessinent plusieurs postes de travail contenant des tâches distinctes qui sont organisées hiérarchiquement.

Schéma 1.10

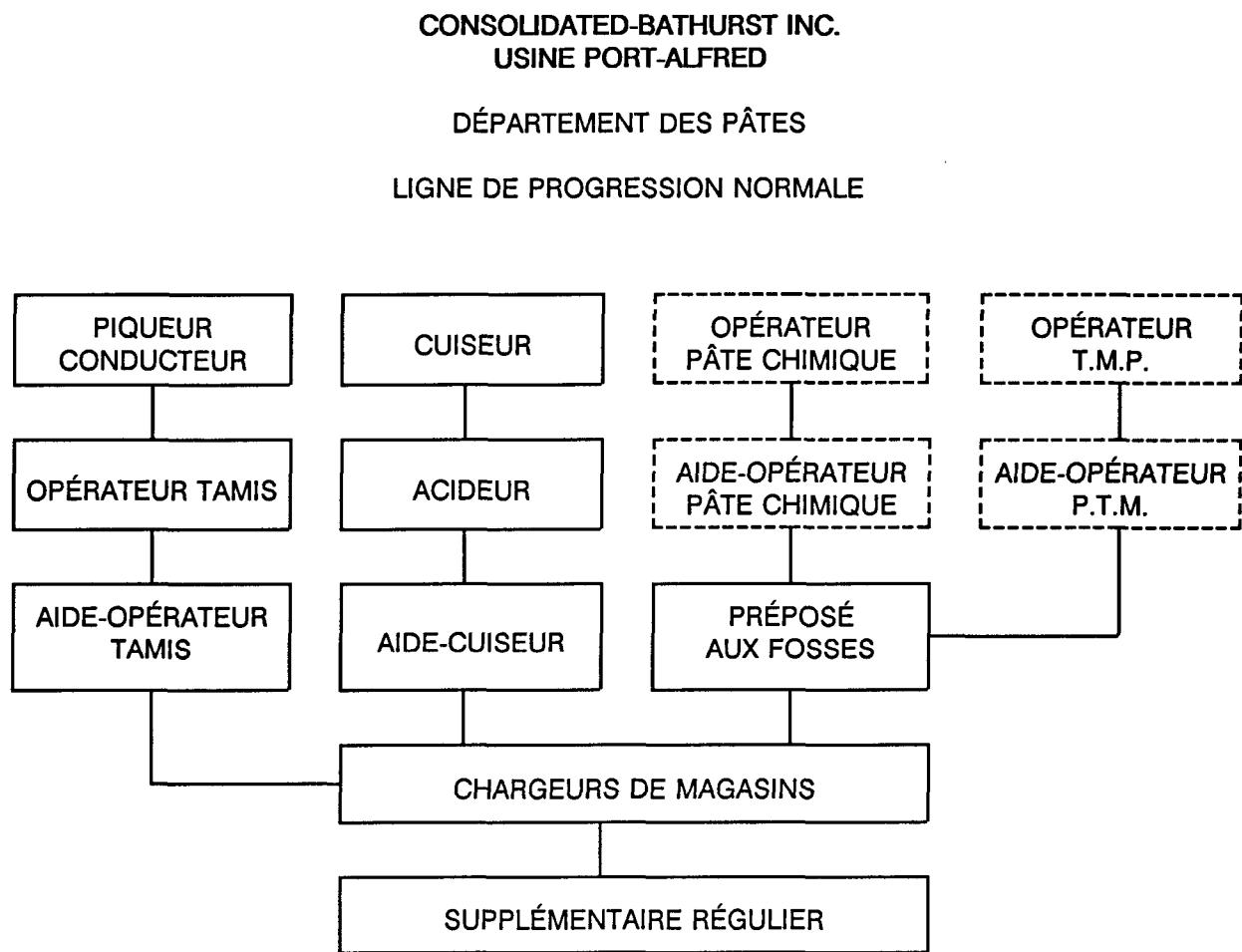
Ligne de progression du département du bois<sup>17</sup>

APPROUVÉ:

SURINTENDANT DE DÉPARTEMENT

DIRECTEUR DIVISIONNAIRE

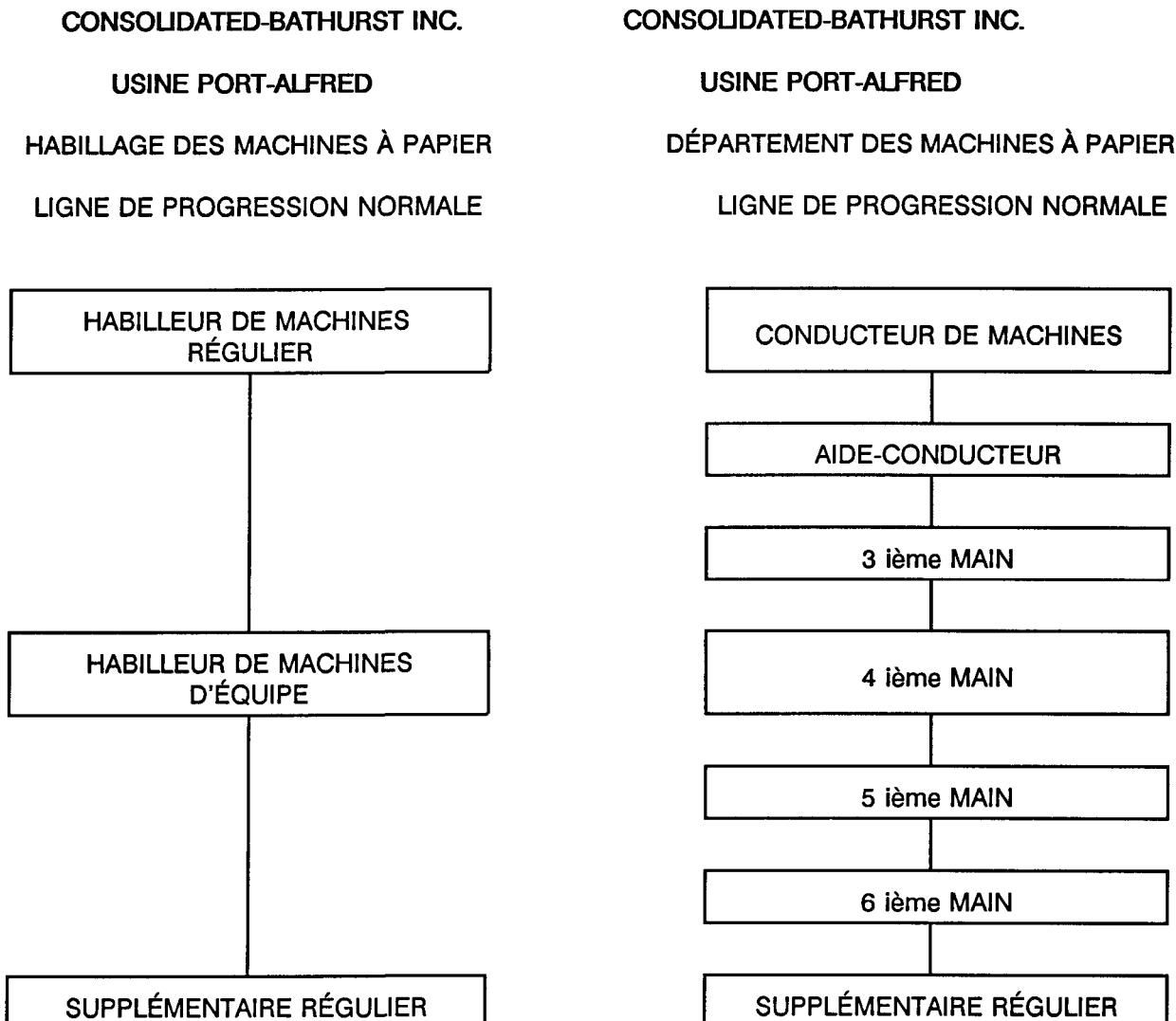
Schéma 1.11 Ligne de progression des départements de pâtes<sup>18</sup>



APPROUVÉ:  
SURINTENDANT DE DÉPARTEMENT

DIRECTEUR DIVISIONNAIRE

**Schéma 1.12 Ligne de progression du département des machines à papier<sup>19</sup>**



APPROUVÉ:  
SURINTENDANT DE DÉPARTEMENT

DIRECTEUR DIVISIONNAIRE

Source: Ibid., pp. 104-105.

Lors de la première embauche d'une personne à l'usine, celle-ci n'est pas affectée directement sur les lignes de progression. Elle doit d'abord faire partie d'une réserve de personnel (voir tableau 1.1), qui a pour but de permettre à l'entreprise de combler les remplacements supplémentaires dans les différents départements, soit: les vacances, les maladies, les accidents de travail, les cas d'absentéisme sous toutes ses formes, etc.

Tableau 1.1 Réserve des employés de la Stone-Consolidated<sup>20</sup>

PARTIE "A"	PARTIE "B"
Machines à papier	Préparation du bois
Services techniques	Département des pâtes
Centrale thermique	Graisseurs
Finition et expédition	Journaliers
Journaliers	

Source: Ibid., p. 15.

Une procédure d'affichage permettra à un employé d'appliquer éventuellement sur un poste qui est offert. Et c'est par cette procédure, qui est contenue à l'intérieur des conventions collectives, qu'un individu va se retrouver dans un département à la base de l'échelle de progression.

Évidemment, dans le cheminement de sa carrière, l'employé affecté à un poste de travail au sein d'une ligne de progression aura la possibilité de gravir les échelons de son département au cours des années, ou si on préfère, selon le cas, avoir droit à des promotions. En s'élevant de poste en poste de travail, un travailleur verra ses responsabilités et par le fait même son salaire augmenter.

Nous verrons dans les tableaux qui vont suivre, les différents postes de travail à l'intérieur de quelques départements. Il est intéressant de noter que ceux-ci se répartissent hiérarchiquement selon les responsabilités et les salaires. Également, nous pourrons voir l'augmentation des salaires au cours des années, soit de 1986 à 1989.

Pour ce qui est du département du papier, les salaires des employés vont varier selon le poste de travail et la vitesse des machines à papier.

Tableau 1.2 Échelle de salaire pour les départements de pâtes<sup>21</sup>

## LES PÂTES

## TAUX HORAIRE EN VIGUEUR

CODE OCC.		CÉDULE	1 MAI/86	1 MAI/87	1 MAI/88	1 MAI/89
73	Opérateur pâte thermomécanique	7	\$ 17.75	\$ 18.20	\$ 18.45	\$ 19.28
74	Aide-opérateur pâte thermomécanique	7	16.96	17.41	17.66	18.45
81	Opérateur pâte chimique	7	16.60	17.05	17.30	18.08
80	Cuiseur	7	16.60	17.05	17.30	18.08
57	Piqueur/conducteur	7	15.74	16.19	16.44	17.18
85	Acideur (lors de production de sulfite de sodium seulement)	7	15.73	16.18	16.43	17.17
82	Acideur	7	15.48	15.93	16.18	16.91
76	Deuxième aide-opérateur pâte thermomécanique (jour seulement)	5	15.41	15.86	16.11	16.83
64	Opérateur salle tamisage	7	15.10	15.55	15.80	16.51
90	Aide-opérateur pâte chimique	7	15.05	15.50	15.75	16.46
83	Aide-cuiseur	7	15.00	15.45	15.70	16.41
63	Aide-opérateur salle de tamisage	7	14.72	15.17	15.42	16.11
87	Préposé aux fosses	7	14.63	15.08	15.33	16.02
59	Chargeur de magasins	7	14.57	15.02	15.27	15.96
91	Supplémentaire régulier	5	14.36	14.81	15.06	15.74
		7	14.57	15.02	15.27	15.96

Source: Ibid., p. 76

Tableau 1.3 Échelle de salaire pour le département des machines à papier  
(Habillage de machines à papier)<sup>22</sup>

**HABILLAGE DES MACHINES À PAPIER**

**TAUX HORAIRE EN VIGUEUR**

CODE OCC.		CÉDULE	1 MAI/86	1 MAI/87	1 MAI/88	1 MAI/89
110	Habilleur régulier	5	\$ 15.51 (a)	\$ 15.96 (a)	\$ 16.21 (a)	\$ 16.94 (a)
		7	15.63 (a)	16.08 (a)	16.33 (a)	17.06 (a)
113	Habilleur d'équipe	5	15.32 (a)	15.77 (a)	16.02 (a)	16.74 (a)
		7	15.35 (a)	15.80 (a)	16.05 (a)	16.77 (a)
117	Supplémentaire régulier	5	14.99	15.44	15.69	16.40
		7	15.04	15.49	15.74	16.45

Note: (a) Supplément de \$0.05 (cinq cents) s'il est qualifié comme opérateur de pont roulant et s'il l'opère.

Source: Ibid., p. 77.

Tableau 1.4 Échelle de salaire pour le département des machines à papier (Conducteur)<sup>23</sup>

TAUX HORAIRE DES PAPETIERS

CÉDULE - 7 JOURS

CONDUCTEUR	CODE OCC.	MACHINE #1 (141)	MACHINE #2 (151)	MACHINE #3 (161)	MACHINE #4 (171)
Vitesse des machines	Classe	1 mai/86	1 mai/87	1 mai/88	1 mai/89
426.7	34	19.26	19.71	19.96	20.86
442.0	35	19.32	19.77	20.02	20.92
457.2	36	19.38	19.83	20.08	20.98
472.4	37	19.45	19.90	20.15	21.06
487.7	38	19.49	19.94	20.19	21.10
502.9	39	19.58	20.03	20.28	21.19
518.2	40	19.69	20.14	20.39	21.31
533.4	41	19.74	20.19	20.44	21.36
548.6	42	19.78	20.23	20.48	21.40
563.9	43	19.86	20.31	20.56	21.49
579.1	44	19.94	20.39	20.64	21.57
594.4	45	19.98	20.43	20.68	21.61
609.6	46	20.06	20.51	20.76	21.69
624.8	47	20.13	20.58	20.83	21.77
640.1	48	20.18	20.63	20.88	21.82
655.3	49	20.24	20.69	20.94	21.88
670.6	50	20.31	20.76	21.01	21.96
685.8	51	20.36	20.81	21.06	22.01
701.0	52	20.41	20.86	21.11	22.06
716.3	53	20.50	20.95	21.20	22.15
731.5	54	20.55	21.00	21.25	22.21
746.8	55	20.61	21.06	21.31	22.27
<u>762.0</u>	<u>56</u>	<u>20.65</u>	<u>21.10</u>	<u>21.35</u>	<u>22.31</u>
777.2	57	20.74	21.19	21.44	22.40
792.5	58	20.79	21.24	21.49	22.46
807.7	59	20.87	21.32	21.57	22.54
823.0	60	20.93	21.38	21.63	22.60

Ex.: Classe 56 2500 p./min. X .3048 = 762.0 mètres/min.

Source: Ibid., p. 78.

Tableau 1.5 Échelle de salaire pour le département des machines à papier (Aide-conducteur)<sup>24</sup>

TAUX HORAIRE DES PAPETIERS

CÉDULE - 7 JOURS

AIDE-CONDUCTEUR	CODE OCC.	MACHINE #1 (142)	MACHINE #2 (152)	MACHINE #3 (162)	MACHINE #4 (172)
Vitesse des machines	Classe	1 mai/86	1 mai/87	1 mai/88	1 mai/89
426.7	34	18.43	18.88	19.13	19.99
442.0	35	18.50	18.95	19.20	20.06
457.2	36	18.54	18.99	19.24	20.11
472.4	37	18.62	19.07	19.32	20.19
487.7	38	18.67	19.12	19.37	20.24
502.9	39	18.73	19.18	19.43	20.30
518.2	40	18.78	19.23	19.48	20.36
533.4	41	18.86	19.31	19.56	20.44
548.6	42	18.96	19.41	19.66	20.54
563.9	43	19.04	19.49	19.74	20.63
579.1	44	19.10	19.55	19.80	20.69
594.4	45	19.13	19.58	19.83	20.72
609.6	46	19.23	19.68	19.93	20.83
624.8	47	19.26	19.71	19.96	20.86
640.1	48	19.33	19.78	20.03	20.93
655.3	49	19.38	19.83	20.08	20.98
670.6	50	19.45	19.90	21.15	21.06
685.8	51	19.50	19.95	21.20	21.11
701.0	52	19.54	19.99	21.24	21.15
716.3	53	19.66	20.11	21.36	21.28
731.5	54	19.70	21.15	21.40	21.32
746.8	55	19.77	21.22	21.47	21.39
762.0	56	19.81	21.26	21.51	21.43
777.2	57	19.91	21.36	21.61	21.54
792.5	58	19.96	21.41	21.66	21.59
807.7	59	20.00	21.45	21.70	21.63
823.0	60	20.12	21.57	21.82	21.76

Ex.: Classe 56 2500 p./min. X .3048 = 762.0 mètres/min.

Source: Ibid., p. 79.

Tableau 1.6 Échelle de salaire pour le département des machines à papier  
(3 ième main)<sup>25</sup>

TAUX HORAIRE DES PAPETIERS

CÉDULE - 7 JOURS

3 ième MAIN	CODE OCC.	MACHINE #1 (143)	MACHINE #2 (153)	MACHINE #3 (163)	MACHINE #4 (173)
Vitesse des machines	Classe	1 mai/86	1 mai/87	1 mai/88	1 mai/89
426.7	34	16.98	17.43	17.68	18.48
442.0	35	17.02	17.47	17.72	18.52
457.2	36	17.09	17.54	17.79	18.59
472.4	37	17.14	17.59	17.84	18.64
487.7	38	17.19	17.64	17.89	18.70
502.9	39	17.24	17.69	17.94	18.75
518.2	40	17.26	17.71	17.96	18.77
533.4	41	17.29	17.74	17.99	18.80
548.6	42	17.31	17.76	18.01	18.82
563.9	43	17.39	17.84	18.09	18.90
579.1	44	17.44	17.89	18.14	18.96
594.4	45	17.50	17.95	18.20	19.02
609.6	46	17.55	18.00	18.25	19.07
624.8	47	17.59	18.04	18.29	19.11
640.1	48	17.66	18.11	18.36	19.19
655.3	49	17.69	18.14	18.39	19.22
670.6	50	17.75	18.20	18.45	19.28
685.8	51	17.81	18.26	18.51	19.34
701.0	52	17.83	18.28	18.53	19.36
716.3	53	17.85	18.30	18.55	19.38
731.5	54	17.88	18.33	18.58	19.42
746.8	55	17.97	18.42	18.67	19.51
<u>762.0</u>	<u>56</u>	<u>18.02</u>	<u>18.47</u>	<u>18.72</u>	<u>19.56</u>
777.2	57	18.06	18.51	18.76	19.60
792.5	58	18.11	18.56	18.81	19.66
807.7	59	18.17	18.62	18.87	19.72
823.0	60	18.19	18.64	18.89	19.74

Ex.: Classe 56 2500 p./min. X .3048 = 762.0 mètres/min.

Source: Ibid., p. 80.

Tableau 1.7 Échelle de salaire pour le département des machines à papier  
(4 ième main)<sup>26</sup>

TAUX HORAIRE DES PAPETIERS

CÉDULE - 7 JOURS

4 ième MAIN	CODE OCC.	MACHINE #1 (144)	MACHINE #2 (154)	MACHINE #3 (164)	MACHINE #4 (174)
Vitesse des machines	Classe	1 mai/86	1 mai/87	1 mai/88	1 mai/89
426.7	34	15.80	16.25	16.50	17.24
442.0	35	15.82	16.27	16.52	17.26
457.2	36	15.84	16.29	16.54	17.28
472.4	37	15.87	16.32	16.57	17.32
487.7	38	15.89	16.34	16.59	17.34
502.9	39	15.90	16.35	16.60	17.35
518.2	40	15.97	16.42	16.67	17.42
533.4	41	15.99	16.44	16.69	17.44
548.6	42	16.02	16.47	16.72	17.47
563.9	43	16.03	16.48	16.73	17.48
579.1	44	16.05	16.50	16.75	17.50
594.4	45	16.13	16.58	16.83	17.59
609.6	46	16.16	16.61	16.86	17.62
624.8	47	16.19	16.64	16.89	17.65
640.1	48	16.20	16.65	16.90	17.66
655.3	49	16.21	16.66	16.91	17.67
670.6	50	16.22	16.67	16.92	17.68
685.8	51	16.28	16.73	16.98	17.74
701.0	52	16.29	16.74	16.99	17.75
716.3	53	16.32	16.77	17.02	17.79
731.5	54	16.36	16.81	17.06	17.83
746.8	55	16.38	16.83	17.08	17.85
<u>762.0</u>	<u>56</u>	<u>16.40</u>	<u>16.85</u>	<u>17.10</u>	<u>17.87</u>
777.2	57	16.42	16.87	17.12	17.89
792.5	58	16.44	16.89	17.14	17.91
807.7	59	16.45	16.90	17.15	17.92
823.0	60	16.47	16.92	17.17	17.94

Ex.: Classe 56 2500 p./min. X .3048 = 762.0 mètres/min.

Source: Ibid., p. 81.

Tableau 1.8 Échelle de salaire pour le département des machines à papier  
(5 ième main)<sup>27</sup>

TAUX HORAIRE DES PAPETIERS

CÉDULE - 7 JOURS

5 ième MAIN	CODE OCC.	MACHINE #1 (145)	MACHINE #2 (155)	MACHINE #3 (165)	MACHINE #4 (175)
Vitesse des machines	Classe	1 mai/86	1 mai/87	1 mai/88	1 mai/89
426.7	34	15.50	15.95	16.20	16.93
442.0	35	15.51	15.96	16.21	16.94
457.2	36	15.52	15.97	16.22	16.95
472.4	37	15.53	15.98	16.23	16.96
487.7	38	15.55	16.00	16.25	16.98
502.9	39	15.56	16.01	16.26	16.99
518.2	40	15.58	16.03	16.28	17.01
533.4	41	15.59	16.04	16.29	17.02
548.6	42	15.65	16.10	16.35	17.09
563.9	43	15.66	16.11	16.36	17.10
579.1	44	15.69	16.14	16.39	17.13
594.4	45	15.73	16.18	16.43	17.17
609.6	46	15.74	16.19	16.44	17.18
624.8	47	15.75	16.20	16.45	17.19
640.1	48	15.76	16.21	16.46	17.20
655.3	49	15.77	16.22	16.47	17.21
670.6	50	15.79	16.24	16.49	17.23
685.8	51	15.82	16.27	16.52	17.26
701.0	52	15.84	16.29	16.54	17.28
716.3	53	15.87	16.32	16.57	17.32
731.5	54	15.88	16.33	16.58	17.33
746.8	55	15.89	16.34	16.59	17.34
<u>762.0</u>	<u>56</u>	<u>15.90</u>	<u>16.35</u>	<u>16.60</u>	<u>17.35</u>
777.2	57	15.93	16.38	16.63	17.38
792.5	58	15.94	16.39	16.64	17.39
807.7	59	15.97	16.42	16.67	17.42
823.0	60	15.99	16.44	16.69	17.44

Ex.: Classe 56 2500 p./min. X .3048 = 762.0 mètres/min.

Source: Ibid., p. 82.

Tableau 1.9 Échelle de salaire pour le département des machines à papier  
(6 ième main)<sup>28</sup>

TAUX HORAIRE DES PAPETIERS

CÉDULE - 7 JOURS

6 ième MAIN	CODE OCC.	MACHINE #1 (146)	MACHINE #2 (156)	MACHINE #3 (166)	MACHINE #4 (176)
Vitesse des machines	Classe	1 mai/86	1 mai/87	1 mai/88	1 mai/89
426.7	34	15.04	15.49	15.74	16.45
442.0	35	15.04	15.49	15.74	16.45
457.2	36	15.04	15.49	15.74	16.45
472.4	37	15.05	15.50	15.75	16.46
487.7	38	15.05	15.50	15.75	16.46
502.9	39	15.05	15.50	15.75	16.46
518.2	40	15.05	15.50	15.75	16.46
533.4	41	15.06	15.51	15.76	16.47
548.6	42	15.06	15.51	15.76	16.47
563.9	43	15.06	15.51	15.76	16.47
579.1	44	15.06	15.51	15.76	16.47
594.4	45	15.09	15.54	15.69	16.50
609.6	46	15.09	15.54	15.79	16.50
624.8	47	15.09	15.54	15.79	16.50
640.1	48	15.16	15.61	15.86	16.57
655.3	49	15.17	15.62	15.87	16.58
670.6	50	15.19	15.64	15.89	16.61
685.8	51	15.20	15.65	15.90	16.62
701.0	52	15.21	15.66	15.91	16.63
716.3	53	15.23	15.68	15.93	16.65
731.5	54	15.24	15.69	15.94	16.66
746.8	55	15.28	15.73	15.98	16.70
<u>762.0</u>	<u>56</u>	<u>15.30</u>	<u>15.75</u>	<u>16.00</u>	<u>16.72</u>
777.2	57	15.31	15.76	16.01	16.73
792.5	58	15.33	15.78	16.03	16.75
807.7	59	15.34	15.79	16.04	16.76
823.0	60	15.35	15.80	16.05	16.77

Ex.: Classe 56 2500 p./min. X .3048 = 762.0 mètres/min.

Source: Ibid., p. 83.

Tableau 1.10 Échelle de salaire pour le département de la finition et expédition (Service d'apprêt)<sup>29</sup>

**SALLE D'APPRÊT**

**TAUX HORAIRE EN VIGUEUR**

CODE OCC.		CÉDULE	1 MAI/86	1 MAI/87	1 MAI/88	1 MAI/89
220	Opérateur, expéditeur	7	\$ 15.71	\$ 16.16	\$ 16.41	\$ 17.15
222	Aide-opérateur	7	15.15	15.60	15.85	16.56
223	2ième aide-opérateur	7	15.08	15.53	15.78	16.49
207	Homme d'utilité	5	14.50	14.95	15.20	15.88
127	Rebobineur	7	15.66	15.66	15.91	16.63
128	Aide-rebobineur	7	15.14	15.14	15.39	16.08

Source: Ibid., p. 84.

Tableau 1.11 Échelle de salaire pour le département de la finition et expédition (Mandrins)<sup>30</sup>

**MANDRINS**

**TAUX HORAIRE EN VIGUEUR**

CODE OCC.		CÉDULE	1 MAI/86	1 MAI/87	1 MAI/88	1 MAI/89
231	Chef finisseur de mandrins	5 7	\$ 15.16 15.33	\$ 15.61 (a) 15.78 (a)	\$ 15.86 16.03	\$ 16.57 17.75
233	Finisseur de mandrins et inspecteur	5	14.46 (a)	14.91 (a)	15.16 (a)	15.84 (a)
234	Finisseur de mandrins et inspecteur	7	14.64 (a)	15.09 (a)	15.34 (a)	16.03 (a)
237	Supplémentaire régulier	5 7	14.32 14.51	14.77 14.96	15.02 15.21	15.70 15.89

Note: (a) Un supplément de \$0.07 (sept cents) l'heure sera payé à l'employé responsable de la salle de mandrins pour l'équipe du soir et l'équipe de nuit.

Source: Ibid., p. 85.

**Tableau 1.12 Échelle de salaire pour le département de la finition et expédition (Service d'expédition)<sup>31</sup>**

**SERVICE D'EXPÉDITION**

**TAUX HORAIRE EN VIGUEUR**

CODE OCC.		CÉDULE	1 MAI/86	1 MAI/87	1 MAI/88	1 MAI/89
511	Conducteur de chariot senior Conducteur de chariot senior production	5 7	\$ 15.19 15.36	\$ 15.64 15.81	\$ 15.89 16.06	\$ 16.61 16.78
514	Conducteur de chariot (intermédiaire)	7	15.17	15.62	15.87	16.58
512	Conducteur ordinaire	5 7	14.77 14.96	15.22 15.41	15.47 15.66	16.17 16.36
513	Apprêteur de wagons	7	15.05	15.50	15.75	16.46

Source: Ibid., p. 86.

Les échelles de salaires mentionnées précédemment nous montrent bien qu'il existe, à l'intérieur de cette industrie, une division hiérarchique du travail. Ce que nous voulons dire ici, c'est que dans chaque département, certains postes de travail vont être mieux rémunérés que d'autres. Ceux-ci vont se retrouver dans tous les cas au sommet des lignes de progression.

Bien entendu, ces lignes de progression vont devoir être comblées selon les multiples mouvements de main-d'œuvre qui affectent le fonctionnement de l'usine. En effet, on entendra par mouvements de main-d'œuvre l'embauche, les promotions, les mises à pied, le rappel et le licenciement. L'application des changements technologiques ou l'ajout de procédés nouveaux de fabrication, vont

également favoriser selon les cas, différents mouvements de main-d'œuvre.

On indique à cet effet dans la convention collective de travail de 1970 à 1973 que:

Les changements technologiques et l'automation peuvent affecter les employés de différentes manières, entre autres le nombre d'employés impliqué, la durée de service, l'habileté, l'instruction, l'âge et le statut familial. Chaque cas devra être étudié selon ses propres mérites, afin d'assurer que le bien-être des employés et de l'usine Port-Alfred soient adéquatement protégé. La retraite prématurée, un nouvel entraînement, une mutation à d'autres occupations ou à d'autres emplois et la disponibilité de l'assistance du gouvernement, sont quelques-uns des points qui pourraient être pris en considération avant qu'une recommandation soit faite au directeur divisionnaire<sup>32</sup>.

Comme nous le verrons, la modernisation de la Stone-Consolidated à partir des années soixante-dix sera accompagnée d'un nouveau mode de gestion de la main-d'œuvre qui sera axé sur la formation de celle-ci. Les modifications apportées vont nécessiter l'adaptation des travailleurs aux changements apportés à l'instrumentation, et à l'ajout de nouvelles technologies. Dorénavant, à toutes les fois qu'il y aura des mouvements de main-d'œuvre à l'intérieur des lignes de progression, les travailleurs se verront donner une formation adaptée au nouveau poste de travail, et aux tâches qui s'y rattachent.

### 1.3.2 Classification des métiers

Pour ce qui est des employés de métier que l'on retrouve par exemple dans le département électrique, de la mécanique ou encore des services techniques, le classement de ceux-ci s'effectue de manière différente. Ces départements ne possèdent pas de lignes de progression comme telles, mais ceux-ci vont devoir se qualifier selon un guide classification qui respecte, dans une certaine mesure, les classifications gouvernementales des métiers.

Le plan de qualification des hommes de métier a pour but de favoriser d'une façon rationnelle et ordonnée la production de l'homme de métier et de fournir à l'usine Port-Alfred une main-d'œuvre qualifiée<sup>33</sup>.

Dans le cas où il y a lieu d'augmenter le nombre de personnel ou encore de combler les différents postes laissés vacants, il y a encore une procédure d'affichage qui se met en branle, et dans ces cas-ci, il est indiqué que:

Les candidats doivent avoir complété leur secondaire cinq (5) dans une spécialité qui s'apparente au métier concerné ou être capable de montrer qu'il possède une équivalence<sup>34</sup>.

**Tableau 1.13 Classification et l'échelle des salaires au département électrique<sup>35</sup>**

**SERVICE D'EXPLOITATION ÉLECTRIQUE**

**TAUX HORAIRE EN VIGUEUR**

CODE OCC.		CÉDULE	1 MAI/86	1 MAI/87	1 MAI/88	1 MAI/89
601	Électricien opérateur (énergie primaire)	5 7	\$ 15.35 15.48	\$ 15.80 15.93	\$ 16.05 16.18	\$ 16.77 16.91
602	a) Si qualifié électricien classe "B"	5 7	15.76 15.90	16.21 16.35	16.46 16.60	17.20 17.35
603	b) Si qualifié électricien classe "C"	5 7	15.45 15.57	15.90 16.02	16.15 16.27	16.88 17.00
619	Électricien d'équipe	7	15.10	15.55	15.80	16.51
620	a) Si qualifié électricien classe "C"	7	15.31	15.76	16.01	16.73
604	Électricien opérateur de commande électrique	7	15.29	15.74	15.99	16.71
605	a) Si qualifié électricien classe "B"	7	15.90	16.35	16.60	17.35
606	b) Si qualifié électricien classe "C"	7	15.46	15.91	16.16	16.89

Source: Ibid., p. 88.

Tableau 1.14 Classification et échelle des salaires au département des services techniques<sup>36</sup>

SERVICES TECHNIQUES

TAUX HORAIRE EN VIGUEUR

CODE OCC.		CÉDULE	1 MAI/86	1 MAI/87	1 MAI/88	1 MAI/89
654	Inspecteur de papier (2 machines ou moins)	7	\$ 16.89	\$ 17.34	\$ 17.59	\$ 18.38
120	Contrôle de la pâte et coloriste	7	16.71	17.16	17.41	18.19
656	Essayeur supérieur en laboratoire	5	15.89	16.34	16.59	17.34
658	Auxiliaire en laboratoire	5	15.31	15.76	16.01	16.73
671	Aide-essayeur en laboratoire	5 7	14.87 15.04	15.32 15.49	15.57 15.74	16.27 16.45
664	Essayeur de la consistance et du coefficient d'égouttement (salle d'épuration)	7	15.04	15.49	15.74	16.45
672	Essayeur de papier en laboratoire	5 7	14.63 14.82	15.08 15.27	15.33 15.52	16.02 16.22
673	Essayeur d'humidité et de copeaux	5 7	14.57 14.75	15.02 15.20	15.27 15.45	15.96 16.15
675	Supplémentaire régulier	5 7	14.57 14.75	15.02 15.20	15.27 15.45	15.96 16.15
653	Technicien (après 3 ans "senior")	5	16.44	16.89	17.14	17.91
652	Technicien "senior"	5	16.11	16.56	16.81	17.57
663	Technicien "junior"	5	15.34	15.79	16.04	16.76

Source: Ibid., p. 89.

**Tableau 1.15 Classification et échelle des salaires au département de la centrale thermique<sup>37</sup>**

**CENTRALE THERMIQUE**

**TAUX HORAIRE EN VIGUEUR**

CODE OCC.		CÉDULE	1 MAI/86	1 MAI/87	1 MAI/88	1 MAI/89
532	Opérateur	7	\$ 16.84 (a)	\$ 17.29 (a)	\$ 17.54 (a)	\$ 18.33 (a)
540	1er aide-opérateur	7	15.71	16.16	16.41	17.15
543	Chauffage et ventilation	5	15.24	15.69	15.94	16.66
558	Opérateur machinerie lourde et récupération des rebuts combustibles	5 7	15.00 15.17	145.45 15.62	15.70 15.87	16.41 16.58
565	2ième aide-opérateur	7	14.93	15.38	15.63	16.33
567	Supplémentaire régulier	5 7	14.36 14.54	14.81 14.99	15.06 15.24	15.74 15.93

Note: (a) Prime pour certificat: ces primes sont cumulatives:

1 ère classe:	\$0.20
2ième classe:	\$0.10
3ième classe:	\$0.10
4ième classe:	\$0.09
Classe B (réfrigération):	\$0.10
Classe A (réfrigération):	\$0.10

Source: Ibid., p. 87.

Également, l'organisation du travail dans les départements de services et d'entretien sera caractérisée par une hiérarchie de classe de métier.

Tous les hommes de métier vont être assujettis à trois classes de métier et ils doivent se qualifier et obtenir les licences ou attestations qui peuvent être requises par la loi, avant qu'ils soient éligibles pour l'emploi ou l'avancement, selon les conditions qui s'imposent<sup>38</sup>.

Dans le cas où un employé voudrait gravir les échelons de son département, il devra se qualifier pour accéder à l'une des trois classes de métier mentionnées précédemment. La formation scolaire de l'homme de métier se rapporte à une connaissance générale qui entoure un métier particulier. Contrairement aux employés de la production qui reçoivent une formation sur un ensemble de tâches spécifiques reliées à leur poste de travail, l'employé de métier possède déjà à l'embauche une formation qui se rattache plus ou moins aux métiers qu'il aura à occuper.

La qualification de cette classe de travailleurs ne passe donc pas ici (comme c'était le cas dans les années 60) par une formation donnée à l'intérieur de l'entreprise. Celle-ci se rapportera plutôt à des exigences scolaires extérieures. Par contre, comme nous le verrons plus loin, les employés du département électrique et de la mécanique vont recevoir une certaine formation assurée par l'entreprise, sur la modernisation du secteur de la papeterie.

Le mode d'organisation du travail qui s'instaure dans le sillage de la modernisation de l'usine, favorisera également une certaine standardisation de la scolarité à l'embauche, en l'occurrence pour ces classes de métier. Nous verrons plus loin comment la direction envisage le recours à une main-d'œuvre possédant des prérequis scolaires bien déterminés, soit un secondaire cinq et par la suite une formation de niveau collégial.

La présente section avait pour objectif de démontrer comment s'élabore le processus de fabrication du papier à la Stone-Consolidated et l'organisation du travail qui s'y rattache. Nous verrons dans la partie suivante quels sont les principaux changements apportés dans la foulée de l'application du programme de modernisation mis en branle au début des années soixante-dix. Nous pourrons ainsi apprécier la place que prendra la formation de la main-d'œuvre au sein des stratégies apportées dans cette période de mutation.

## Bibliographie

1. STONE-CONSOLIDATED INC. Profil d'entreprise, une filiale de Stone Container Corporation, Montréal, mai 1990, p. 3.
2. STONE-CONSOLIDATED INC. Innovation, qualité, service, documentation de présentation, p. 1.
3. CORIAT, Benjamin. Ouvrier et automates, procès de travail, économie de temps et théorie de la segmentation de la force de travail, in., De GAUDEMAR, Jean-Paul. Usine et ouvriers, figure d'un nouvel ordre productif, Éditions Maspero, 1980, pp. 44-45.
4. GAUTHIER, Normand, en collaboration avec le service du personnel. Fonctionnement du département de la préparation du bois, novembre 1989, p.4.
5. Ibid., p. 6.
6. CHARLAND, Jean-Pierre. Les pâtes et papiers au Québec 1880-1980, Technologies, travail et travailleurs, Institut québécois de recherche sur la culture, 1979, p. 186.
7. STONE-CONSOLIDATED INC., Service de la formation et papeterie. Conducteur des machines à papier 1-2-3, avril 1984, tome 1, p. 8.
8. CHARLAND, Jean-Pierre. Les pâtes et papiers au Québec 1880-1980, Technologies, travail et travailleurs, Institut québécois de recherche sur la culture, 1979, p. 45.
9. STONE-CONSOLIDATED INC., Service de la formation et papeterie. Conducteur des machines à papier 1-2-3, avril 1984, tome 1, p. 10.
10. CHARLAND, Jean-Pierre. Les pâtes et papiers au Québec 1880-1980, Technologies, travail et travailleurs, Institut québécois de recherche sur la culture, 1979, p. 47.
11. GAUTHIER, Normand, en collaboration avec le service de la formation du personnel. Connaissance générale de l'usine, la fabrication de la pâte thermomécanique, novembre 1989, p. 6.
12. CONSOLIDATED-BATHURST INC. Papyrus 1, mai 1986, p. 22.
13. GAUTHIER, Normand, en collaboration avec le service de la formation du personnel. Connaissance générale de l'usine, le procédé finition-expédition, sans date, p. 3.
14. BRASSARD, Ghislain. Notre département, le rôle de la centrale thermique, journal Le Moulin, décembre 1987, p. 5.

15. Ibid., p.5.
16. BOUCHARD, Julien, VERREAULT, Olivier. Notre département, le département électrique et instrumentation, journal Le Moulin, décembre 1986, p. 5.
17. CONSOLIDATED-BATHURST INC., Division Port-Alfred. Convention collective de travail 1987-1990, p. 102.
18. Ibid., p. 103.
19. Ibid., pp. 104-105.
20. Ibid., p. 15.
21. Ibid., p. 76.
22. Ibid., p. 77.
23. Ibid., p. 78.
24. Ibid., p. 79.
25. Ibid., p. 80.
26. Ibid., p. 81.
27. Ibid., p. 82.
28. Ibid., p. 83.
29. Ibid., p. 84.
30. Ibid., p. 85.
31. Ibid., p. 86.
32. CONSOLIDATED-BATHURST INC., Division Port-Alfred. Convention collective de travail de 1970 à 1973, p. 17.
33. CONSOLIDATED-BATHURST INC., Division Port-Alfred. Convention collective de travail de 1987 à 1990, p. 112.
34. Ibid., p. 112.

35. Ibid., p. 88.

36. Ibid., p. 89.

37. Ibid., p. 87

38. Ibid., p. 112.

## **CHAPITRE II**

### **MODERNISATION DU PROCESSUS DE FABRICATION DU PAPIER JOURNAL ET EFFETS SUR LE TRAVAIL**

## CHAPITRE II

### 2.0 MODERNISATION DU PROCESSUS DE FABRICATION DU PAPIER JOURNAL ET EFFETS SUR LE TRAVAIL

Les années soixante-dix se sont caractérisées par des modifications et des changements importants au niveau du processus de production de l'usine de Port-Alfred. En fait, cette industrie va entreprendre la modernisation de quelques départements dans le but d'augmenter sa productivité et la qualité de son produit final. Le processus de fabrication du papier étant installé de manière continue, les changements apportés dans un département vont favoriser l'amélioration des autres secteurs de la production.

Cette présente section cherchera à indiquer quels sont les principaux départements qui ont été modifiés par cette modernisation pour la période de 1970 à 1986. Nous verrons comment se modifie le processus de production, et par la suite, de quelle manière ceci affecte le travail qui s'y rattache. Cette approche nous conduira ainsi à comprendre comment la modernisation s'appuie sur la formation des travailleurs.

## 2.1 Modernisation du secteur des machines à papier

Il faut dire que le pivot du programme de modernisation de l'usine est, sans contredit, l'amélioration du département des machines à papier. C'est, en effet, à partir de ce département que la direction de l'usine va insister sur l'augmentation de la productivité, pour ce qui est de la fabrication du papier. Les principaux changements apportés seront la mise en place de doubles toiles jumelées sur les quatre machines à papier, ainsi que l'informatisation de celles-ci.

### 2.1.1 Doubles toiles jumelées

L'accroissement de la productivité sera rendue possible particulièrement grâce à l'ajout du formeur à doubles toiles jumelées sur toutes les machines à papier. Cet instrument vient remplacer l'ancienne méthode de fabrication du papier qu'on appelait la table plate de type Fourdrinier.

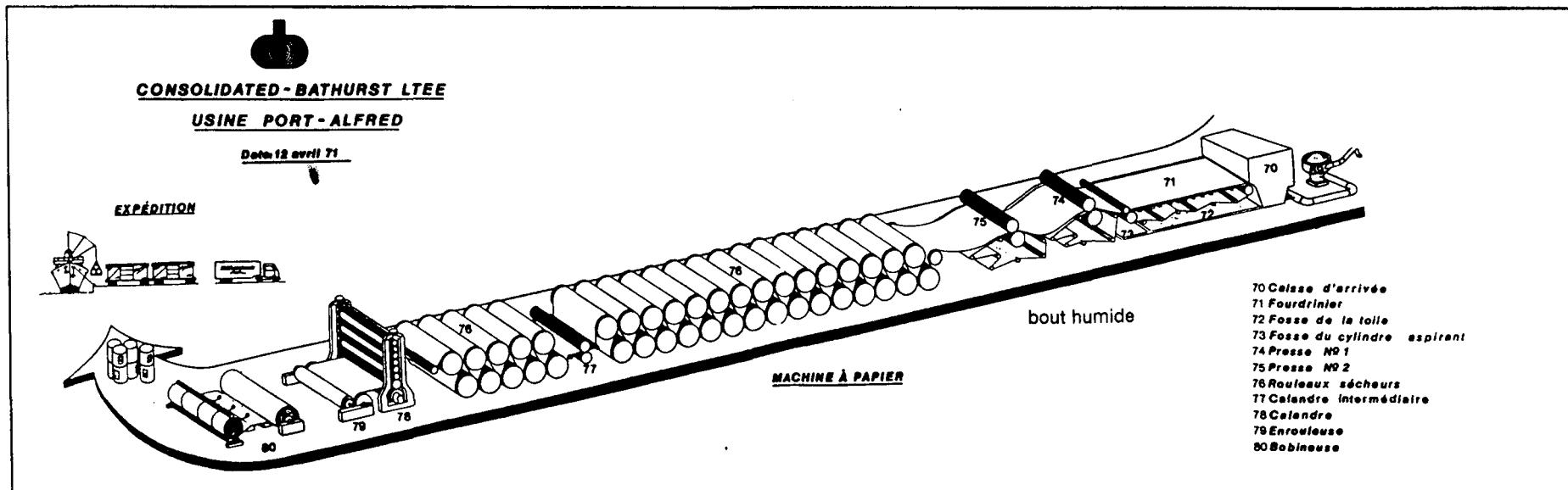
Afin de bien saisir l'importance et l'effet de ces changements sur la formation de la main-d'œuvre, il est nécessaire de se pencher plus amplement sur cette innovation.

La machine à papier était auparavant composée d'une longue table plate qui se situait au bout humide de la machine, sur laquelle était étendue la pâte et où se

formait la feuille de papier (voir schéma 2.1). Avec l'application des doubles toiles jumelées, le bout humide de la machine à papier est changé, pour y installer un formeur à double toiles (voir schéma 2.2). La formation de la feuille va se faire dorénavant par le biais de l'injection de la pâte à travers ces deux toiles, ce qui aura comme effet d'améliorer la qualité et la productivité de la fabrication du papier.

## Schéma 2.1 Machine à papier Fourdrinier de la Stone-Consolidated<sup>1</sup>

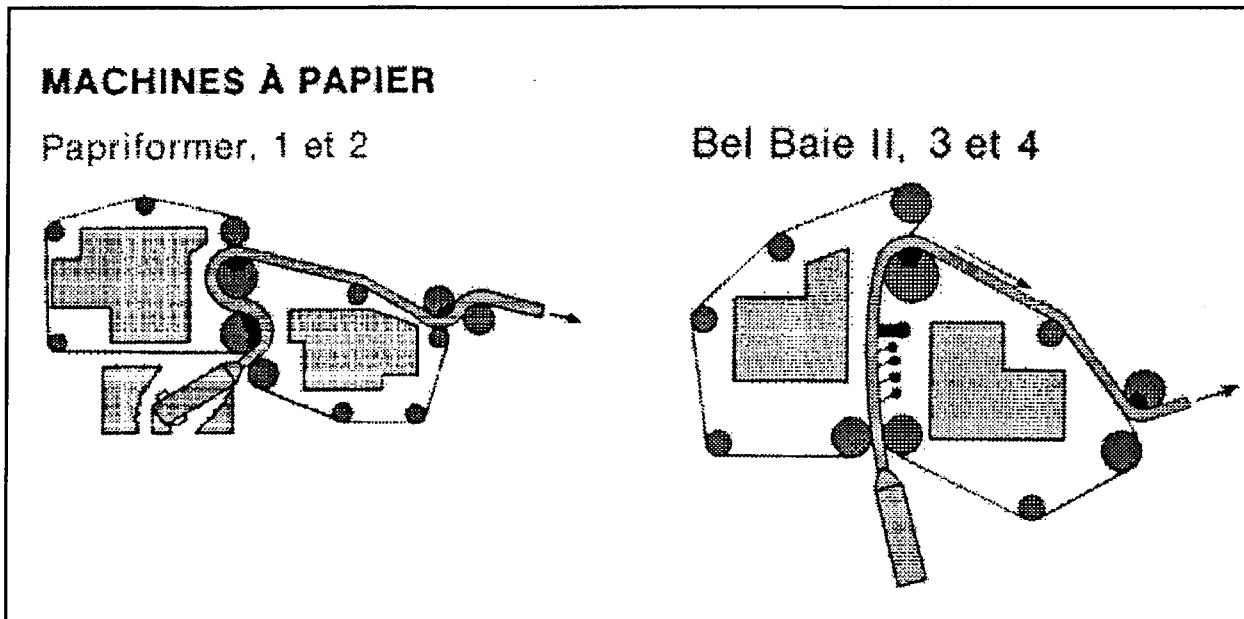
### Machine à papier de type Fourdrinier



Source: Archives nationales sous la rubrique Consolidated Paper Corporation. (Machine à papier du schéma 1.2, 12 avril 1971)

Note: Il est intéressant de remarquer au bout humide de la machine, la table plate de type Fourdrinier.

Schéma 2.2 Machine à papier de type toiles jumelées<sup>2</sup>



Source: CONSOLIDATED-BATHURST INC. Document de présentation de l'usine, p. 3.

Nous pouvons voir ici, l'instrumentation ajoutée au bout humide de la machine à papier, soit les doubles toiles jumelées.

L'application des formeurs à doubles toiles va se faire sur les quatre machines de manière graduelle, selon la période mentionnée précédemment. C'est à partir de 1973-1974 qu'on va installer cette forme plus sophistiquée d'instrumentation sur la machine numéro deux, ce premier modèle étant de type Papriformeur (voir schéma 2.2). En 1975, on effectue l'application d'un autre Papriformeur sur la machine numéro un. Pour ce qui est des deux autres machines, il faudra attendre

jusqu'en 1980 pour voir se terminer la machine numéro trois, et enfin de 1984-1986, ce sera le tour de la machine numéro quatre, ces dernières étant de type Bel Baie II (voir schéma 2.2).

Le guide des conducteurs des machines à papier nous indique que les avantages du Papriformeur sont:

Il requiert moins d'espace de plancher, il permet d'atteindre une vitesse de machine beaucoup plus grande ayant comme résultat une productivité accrue, il permet de former une feuille de papier dont les deux côtés possèdent des propriétés beaucoup plus similaires que la feuille formée sur un Fourdrinier, il est moins affecté qu'un Fourdrinier par les changements de caractéristiques de la pâte fournie ou de variation de vitesse, il possède une plus grande flexibilité quant aux sortes de papier qu'il peut fabriquer, cette construction permet l'élimination de tout équipement telles que caisses aspirantes, planches de formation, etc. en contact par frottement avec les toiles. Ainsi, vie projetée plus longue pour les toiles<sup>3</sup>.

Cette modification apportée à la machine, n'aura pas pour conséquence de modifier l'organisation du travail dans ce département. Dans ce sens, les lignes de progression vont demeurer les mêmes. Ceci provoquera plutôt un changement qualitatif dans la manière d'exécuter le travail. Les employés auront à apprendre à faire fonctionner une nouvelle instrumentation avec laquelle ils devront dorénavant

composer. Comme nous le verrons, l'arrivée des doubles toiles jumelées dans le secteur de la papeterie sera accompagnée de la formation des travailleurs concernés par ces changements.

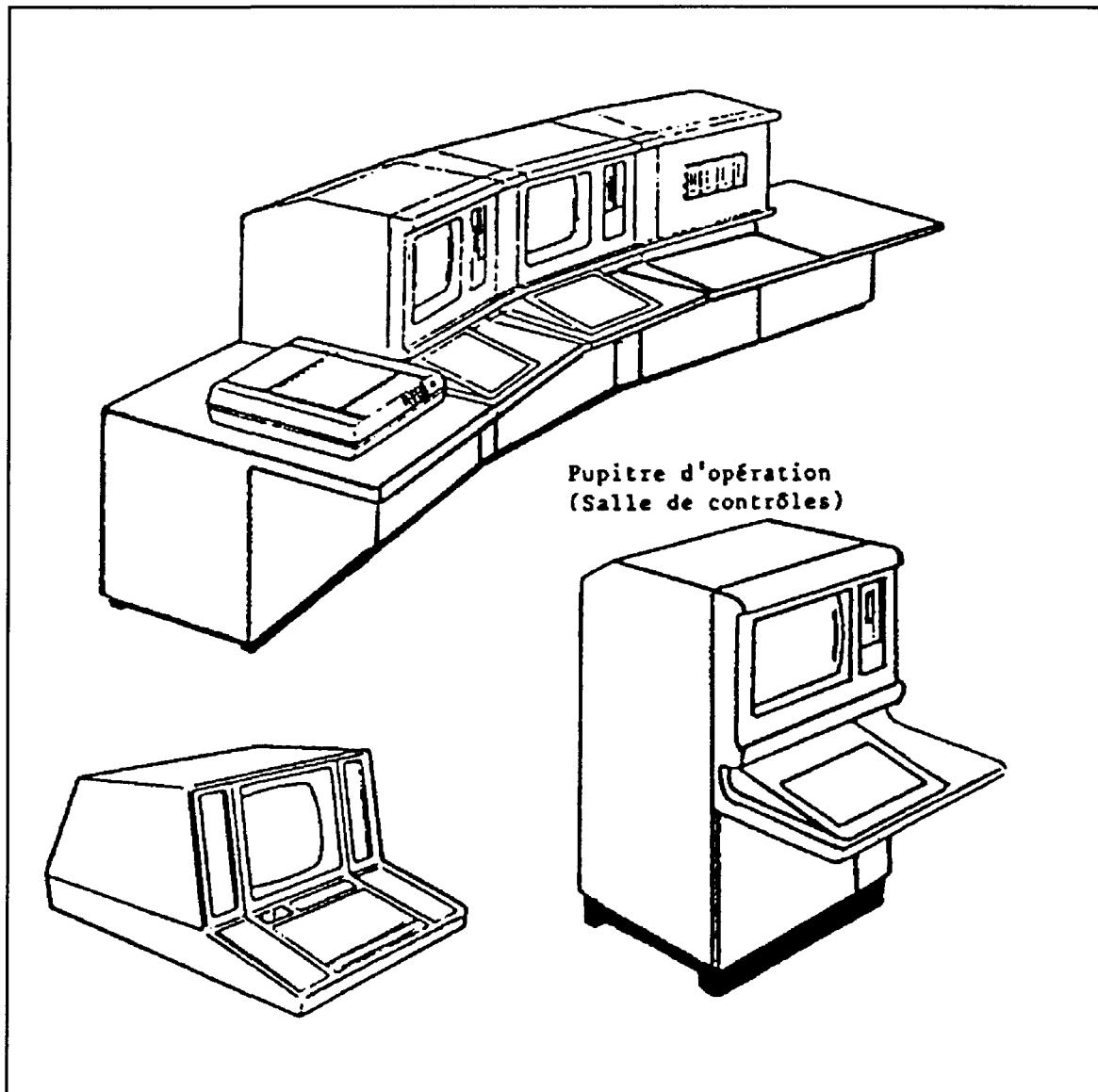
### 2.1.2 Modernisation de la machine à papier numéro quatre

Également, l'installation de l'ordinateur sur les quatre machines et plus spécialement sur la machine numéro quatre, viendra modifier amplement la manière de fabriquer le papier journal. De 1984 à 1986 par exemple, l'entreprise investira dans un système de contrôle sur la machine numéro quatre. Ce sera à ce moment la seule machine contrôlée entièrement par l'ordinateur, et ce, à partir d'une salle de contrôle appropriée.

Il a été décidé d'installer un système distribué (Bailey N90) (voir schéma 2.3) pour faciliter l'opération de la machine, la productivité et centraliser le contrôle et l'information<sup>4</sup>.

Un écran cathodique installé dans la salle de contrôle permettra de lire la vitesse de chaque secteur du procédé de fabrication du papier, le tirage, la température des coussinets des sécheurs, les alarmes, etc.<sup>5</sup>.

Schéma 2.3 Système Bailey Network 90<sup>6</sup>



Source: STONE-CONSOLIDATED INC. Connaissances générales de l'usine, Bailey Network 90 système, machine à papier  
numéro quatre, opération, p. 1.

Auparavant on pouvait constater à l'usine de Port-Alfred que:

Les principes de la cybernétique, qui consistent brièvement à constater, corriger et vérifier une situation, sont appliqués depuis 75 ans et plus. Des appareils souvent très ingénieux, contrôlaient les températures, les débits, les niveaux etc. Les communications entre l'élément contrôlé et l'appareil étaient soit mécaniques, soit pneumatiques ou électriques<sup>7</sup>.

Les responsables de la machine à papier devaient à ce moment se déplacer le long de celle-ci, pour pouvoir manipuler les différents instruments qui servaient au contrôle de la fabrication de la feuille.

Grâce à la mise en place de l'ordinateur sur cette machine, celui-ci:

Permet à l'opérateur d'observer et de commander les opérations de l'usine via un terminal à écran cathodique ... L'opérateur se sert du clavier pour sélectionner les affichages, les graphiques, enregistrements, changer les points de consigne de processus, modifier les actions (moteurs, valves, etc.) ou traiter les urgences<sup>8</sup>.

Le travail vient prendre ici une nouvelle forme. Comme l'indique un document sur la conduite de la machine numéro quatre:

Les changements technologiques importants apportés à la machine no 4 obligent une philosophie différente de la part des opérateurs responsables de son fonctionnement. L'opérateur reste toujours la clé de la réussite au département de papeterie. L'ordinateur est à son service et pour ce faire, il doit le connaître et le manier à la perfection<sup>9</sup>.

Des travailleurs de ce département indiqueront dans le journal *Le Moulin*:

Si on retourne vingt ans en arrière, une bobine de papier se montait de manière beaucoup moins sophistiquée qu'aujourd'hui. Les travailleurs se devaient de compter beaucoup plus sur leur sens autant visuel, auditif que tactile. Aujourd'hui, une nouvelle technologie demande une philosophie différente de la part des opérateurs. Quoique la technique de base reste la même, l'avènement de systèmes informatisés des opérations amène le papetier à une meilleure connaissance de son système et par le fait même à une qualité de papier supérieure.

Le système Bailey N90 nous apporte un contrôle opérationnel optimum, c'est-à-dire: contrôle de niveau des fosses ou de réservoirs, contrôle de pression de vapeur, d'eau, ou d'air, contrôle de vide, de consistance et de débit. De plus, il est doté d'un système de protection qui prévient l'opérateur à l'éventualité d'un bris ou d'une variation mineure ou majeure. Cependant l'ordinateur demeure au service de l'opérateur et ce dernier se doit de le connaître parfaitement. C'est pourquoi des programmes de formation ont été mis de l'avant depuis quelques années<sup>10</sup>.

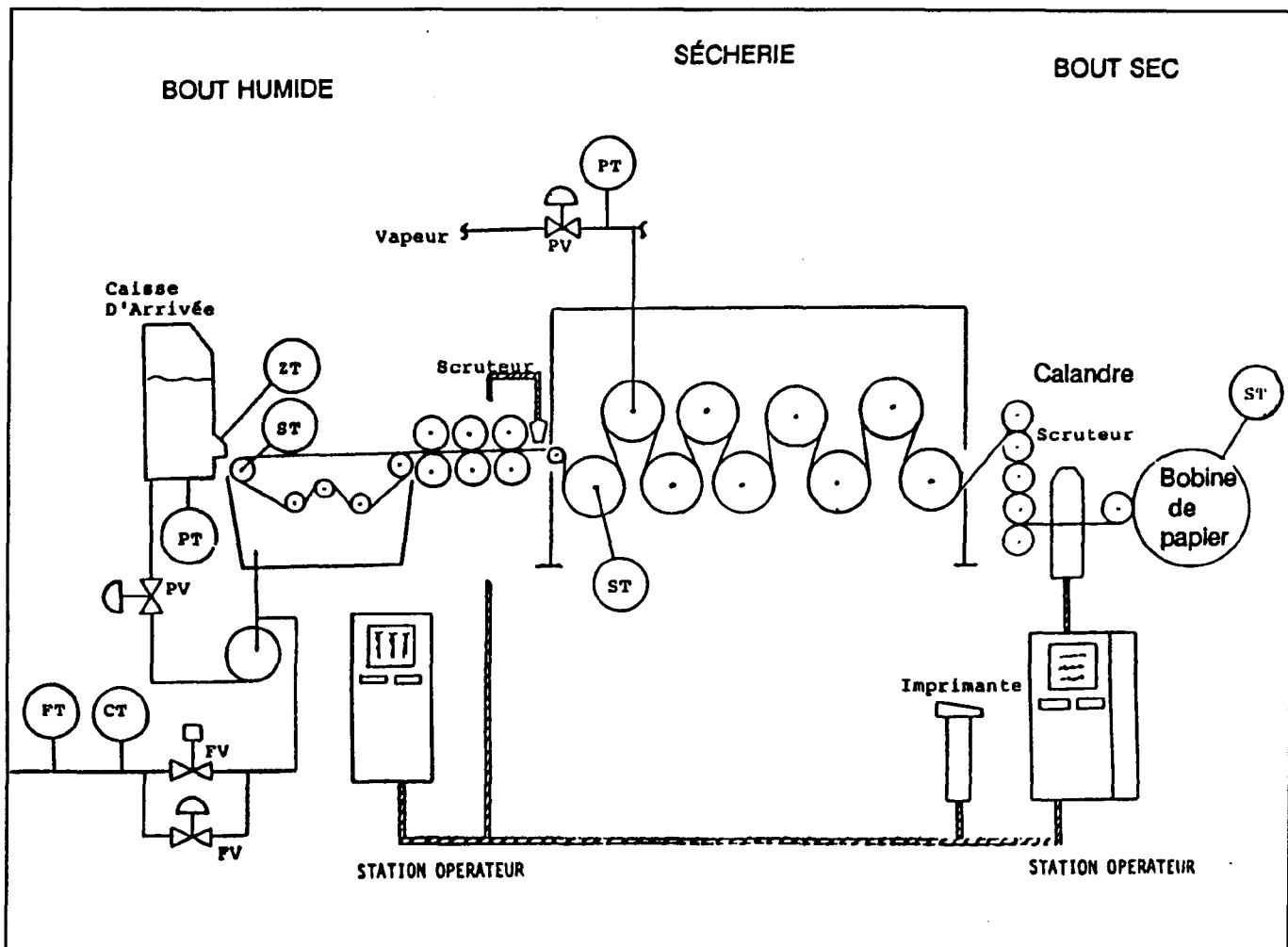
### 2.1.3 Application du système Measurex sur les quatre machines à papier

En 1985, ce sera le tour de l'application du système Measurex sur les quatre machines. Cet instrument, par le biais de l'ordinateur, ne contrôle pas l'opération de la machine, mais il permet, grâce à un lecteur informatisé, de contrôler la formation de la feuille, la pesanteur de base, l'humidité et l'épaisseur du papier, ainsi et surtout le contrôle automatique de l'uniformité du bobinage des rouleaux dans le secteur de l'enrouleuse du papier.

Pour ce qui est de la station de l'opérateur:

Un cabinet est installé au bout sec et l'autre au bout humide (de la machine à papier). L'information concernant les mesures, le statut des contrôles et l'état du procédé sont affichés sur un écran vidéo couleur, et un ensemble de touches spécialisées rendent facile la sélection des tableaux vidéo et l'entrée de valeurs numériques<sup>11</sup>.

Schéma 2.4 Distribution spatiale du système Measurex<sup>12</sup>



Source: DUPUIS, Jacques. Manuel d'entraînement pour opérateurs sur système Measurex modèle 2002, machines à papier nos 1,2,3,4, Division Port-Alfred, Ville de La Baie, sept. 1983, p. 3.

Cette nouvelle technologie permettra un meilleur contrôle de la fabrication du papier. Ainsi, selon les indications fournies par les ordinateurs, l'opérateur pourra, directement à partir de ceux-ci, modifier les instruments reliés au poids, à la consistance de la pâte, à l'humidité, ou encore à l'épaisseur du papier.

Il y a donc un changement qualitatif dans l'exécution du travail dans cette partie du processus de production. En ce sens, qu'auparavant, le contrôle des différentes composantes de la pâte et du papier se faisaient surtout de manière manuelle, voir artisanale. Dorénavant, avec l'aide de l'ordinateur, l'opérateur supervise le déroulement de l'opération. On aura éventuellement besoin de former les employés sur ce nouveau type d'instrumentation.

#### 2.1.4 Conclusion sur le département des machines à papier

Dans les cas de changements technologiques et des modifications apportées à l'instrumentation, il est certain que le processus de production se transforme, et les techniques de travail reliées à tel ou tel poste vont se trouver par le fait même modifiées. Comme nous l'avons souligné, au département des machines à papier, avec la mise en place de formeurs à doubles toiles jumelées et la venue de l'ordinateur, les travailleurs vont devoir affronter une instrumentation avec laquelle ils n'ont jamais travaillé.

À titre indicateur, le guide des aides-conducteurs de machines est assez explicite. On peut, en effet, lire ceci:

Anciennement, le sens du toucher, de la vue, du goût, même de l'odorat du maître faiseur de papier était l'avant-coureur du laboratoire d'aujourd'hui. Souvent pour déterminer les ingrédients dans une feuille de papier dans le but d'en fabriquer une semblable, c'était nécessaire, même de mâcher un petit échantillon.

Pour enlever la feuille du rouleau coucheur et la passer dans les presses, les sécheurs et les calandres, vos ancêtres ont dû être très agiles et vigilants. Une expérience considérable était requise même pour mettre une feuille sur la bobine. L'opérateur d'aujourd'hui n'a pas besoin de toute l'adresse des anciens faiseurs de papier parce que les machines ont été améliorées de beaucoup.

Au contraire, le faiseur de papier d'aujourd'hui doit posséder d'autres connaissances, pour les acquérir, il a besoin d'une meilleure éducation et sous plusieurs rapports, il a besoin de plus d'habileté. Il doit acquérir une bonne connaissance de sa machine, de son équipement auxiliaire et du procédé afin qu'il puisse maintenir la haute qualité et une production efficace par sa capacité d'interpréter et utiliser les informations fournies par les instruments et les ordinateurs, les résultats des tests, les indicateurs, les signaux, etc.<sup>13</sup>.

On note dans les documents de formation du département du papier, que les conducteurs des machines à papier devront dorénavant intégrer dans leur travail, la connaissance du contrôle informatisé et de la nouvelle instrumentation ajoutée dans ce secteur de la production. Leurs tâches seront les suivantes:

La responsabilité première du conducteur (aujourd’hui), est de faire fonctionner la partie humide de la machine de manière à obtenir à l’enrouleuse une feuille de papier dont les qualités doivent répondre aux spécifications des clients. Il doit posséder une bonne connaissance de l’équipement auxiliaire et être aussi complètement familier avec les différents procédés de fabrication de pâtes et papiers. Pour qu’il puisse maintenir une production efficace, le conducteur doit être capable d’interpréter et d’utiliser les informations fournies par les instruments, les résultats des tests, les ordinateurs, les indicateurs, etc. Il doit constamment se renseigner et se recycler pour être capable d’apporter des diagnostics rapides pour résoudre les difficultés souvent présentées dans la fabrication du papier<sup>14</sup>.

## 2.2 Modernisation des autres secteurs de la production

Comme nous l’avons indiqué précédemment, les changements apportés dans l’usine ne s’arrêtent pas au département des machines à papier, bien qu’ils y prennent leur point de départ, ceux-ci s’étendent aux autres départements de la production. La modernisation du département des machines à papier et l’augmentation de la vitesse de celles-ci, vont nécessiter l’amélioration du rendement

des autres parties de la fabrication du papier.

### 2.2.1 Ajout d'un département de pâte thermomécanique

Afin de suffire aux nouveaux besoins de pâte que nécessite une plus grande vitesse des machines à papier, on verra à mettre en place en 1975 et 1976 un nouveau département de pâte appelé thermomécanique. Auparavant, l'usine fonctionnait seulement avec deux départements de pâte, soit celui de la pâte chimique (voir sulfite à haut rendement) et celui de la pâte mécanique de râperie. (Pour comparaison, voir schéma 1.2: avant modernisation 1970).

Avec le nouveau département de pâte thermomécanique, il sera possible de fabriquer de la pâte supplémentaire avec l'aide de la cuisson des copeaux de bois. Le chauffage des copeaux avec de la vapeur, entraîne le détachement des fibres de bois et peut servir à la formation de pâte pour la fabrication du papier. Suivant le déroulement des changements des machines à papier, on cherchera à modifier ce département afin de le rendre plus rentable.

Par exemple en 1984, on ajoute deux nouveaux raffineurs à disques, faisant passer de quatre à six raffineurs ce département. Dans les années soixante, la production des deux départements de pâtes dans l'ensemble de l'usine était de 650 à 700 tonnes par jour. Avec l'ajout du département de pâte thermomécanique,

l'ensemble du secteur des pâtes va produire quotidiennement 1 200 tonnes métriques. Donc une augmentation de près de 500 tonnes.

La mise en place de ce département nécessite l'arrivée de nouvelles machineries, comme par exemple des raffineurs à disques, c'est-à-dire l'instrumentation qui sert au défibrage du bois, ainsi que des moteurs allant jusqu'à 12 000 forces. Aussi, le contrôle de l'opération dans les deux autres départements était basé auparavant sur des instruments pneumatiques. C'est-à-dire que le travailleur devait se déplacer le long du processus de production, pour pouvoir lire et ajuster selon le cas, les différentes valves ou boutons de toutes sortes. Avec le département de pâtes thermomécanique, on voit apparaître l'ordinateur et les circuits intégrés qui vont servir à centraliser le contrôle d'une partie importante de l'opération, à l'intérieur d'une salle appropriée.

Le travail devient beaucoup moins manuel dans cette partie de l'opération que dans les années soixante. Comparativement au département des meules, où les tâches se rapportent à la manipulation physique de billes de bois par les travailleurs, le département de la pâte thermomécanique va nécessiter un travail de supervision de l'équipement à distance, grâce à la régulation automatique du système. Les travailleurs affectés à ce nouveau département devront acquérir les connaissances nécessaires, afin d'être en mesure de faire fonctionner adéquatement les instruments de travail.

L'ajout de ce département aura comme conséquences de créer deux nouveaux postes, et par le fait même, une nouvelle ligne de progression, soit celle de la pâte thermomécanique (voir schéma 1.11). Ainsi, un opérateur et un aide-opérateur auront comme fonction de prendre en charge la fabrication de ce type de pâte.

Avec ces changements, le travail se trouve modifié, et les employés devront utiliser une instrumentation qui leur est tout à fait inconnue. Selon le surintendant des pâtes de l'époque:

Il a fallu instruire nos employés, parce que, si ces employés sont entrés à l'usine trente ans auparavant, ils n'avaient peut-être seulement qu'une septième année. Ils sont rendus opérateurs d'un département, on ne peut pas les mettre dehors ces employés. Il faut les garder et il faut les instruire à la nouvelle technologie qui arrive, avec les ordinateurs, avec les moyens d'automation, les moyens de mécanisation et ainsi de suite\*.

### 2.2.2 L'enveloppage au département de finition et expédition

Un autre département touché par les changements technologiques, celui de la finition et expédition sera modifié en 1975 et 1976, afin d'amener l'enveloppage

---

\* Entrevue avec le surintendant des départements de pâte présent dans l'usine dans les années soixante-dix à quatre-vingt.

des rouleaux plus efficace, et qui tienne compte de l'augmentation de la productivité des machines à papier.

La mise en place d'une machine à envelopper va permettre d'amener l'emballage des rouleaux de plus en plus automatique, c'est-à-dire qu'à certains endroits, un ordinateur contrôle quelques parties de l'enveloppement. En 1980, grâce à l'accélération de la machine numéro trois, on complète le fonctionnement de la machine à envelopper pour la rendre pratiquement automatique. Mais c'est en 1985 qu'on effectuera la modernisation complète de l'enveloppeuse, celle-ci devenant ultra-moderne et complètement informatisée, et contrôlée entièrement par l'ordinateur.

La finition des bobines de papier se fait à leur sortie de la bobineuse. C'est à ce moment que s'effectue le pesage, l'emballage et l'étiquetage des rouleaux. Auparavant, on effectuait toutes ces opérations de manière manuelle. Les tâches se rapportaient au pliage des têtes des bobines, transporter les rouleaux de carton d'emballage et les trier par dimension.

Dorénavant, le pesage, l'étiquetage et l'enveloppement des bobines de papier seront commandés par l'ordinateur. Ce nouveau système d'enveloppement se divise en quatre parties principales:

La première est l'alimentation. Elle comprend... deux élévateurs, une balance et des convoyeurs. La deuxième est celle de l'enveloppement, c'est-à-dire la pose du carton proprement dite sur le rouleau avec les bandes et l'applicateur d'étiquettes. La troisième partie, ce sont les têteuses, où les têtes des cartons seront mises au bout du rouleau par des robots complètement automatisés... La quatrième partie nommée entreposage, comprend une série de convoyeurs, de tables tournantes et de pousseurs de rouleaux. Cette enveloppeuse sera passablement automatisée, chacune des quatre parties sera contrôlée par un automate programmable type PLC-2/30 de marque Allen-Bradley<sup>15</sup>.

Avec la modernisation de ce département, l'enveloppement automatique vient prendre la place au travail manuel. Les travailleurs affectés à ce département auront dorénavant pour tâche, non plus la manipulation des différentes opérations de l'enveloppement, mais plutôt se verront confier l'opération et la supervision de la nouvelle enveloppeuse. Il est important de souligner que ce changement sera accompagné de la formation des opérateurs affectés à cette nouvelle instrumentation.

### 2.2.3 Modifications des autres départements

Pour ce qui est de la fabrication de la pâte chimique, des modifications vont être apportées en 1976, et ce, toujours dans le but d'augmenter le rendement de ce département. L'introduction d'un raffineur supplémentaire, fait passer la puissance

de cuisson des copeaux de 6 000 forces, comparativement à 1 000 forces auparavant; multipliant donc par six la capacité de productivité de ce département.

Parallèlement à ces changements, la récupération de l'eau blanche et de la pollution de l'usine font l'objet de modifications majeures. En 1975, la construction d'un réservoir d'eau blanche, favorisera la récupération de celle-ci, plutôt que le rejet systématique à l'égout. Cette même année, on installe un système de contrôle de l'eau fraîche. Avec l'aide de débitmètres, la quantité d'eau utilisée par l'usine, sera éventuellement contrôlée.

En 1975, la modernisation du département du bois est entreprise à partir de la modification des trois tambours écorceurs de bois. En 1977, leur remplacement est complété, afin d'augmenter la capacité de chargement, et par le fait même l'écorçage du bois (voir schéma 1.3, tambour écorceur).

En 1979 et 1980, on entreprend la seconde phase de la modernisation de ce département. L'amélioration du système de convoyeurs, la construction d'un clarificateur pour la pollution de l'usine, la mise en place d'une salle de pompage, une salle de rinçage du bois et une salle de contrôle pour l'opération des nouvelles installations, seront les principales modifications apportées. C'est en 1982 et 1983 qu'on investira massivement dans le contrôle de la pollution, en instaurant un système de récupération à travers l'ensemble de l'usine.

Le département de la centrale thermique se verra amélioré également. Par exemple, un ordinateur en 1982 et 1983 permettra à l'opérateur de mieux contrôler l'opération de ce département. En 1984, on ajoutera une chaudière électrique Babcoock Wilcox de type D, capable de générer 150 000 livres de vapeur par heure à 150 livres de pression. Cette nouvelle source d'énergie venant remplacer le chauffage au mazout, elle permettra d'avoir une meilleure utilisation et un certain contrôle sur l'énergie primaire.

### **2.3 Conclusion sur la modernisation de l'usine**

La modernisation de la Stone-Consolidated aura pour effet d'améliorer l'efficacité et le rendement de l'usine. Le tableau 2.1 nous indique clairement qu'il y eut une augmentation substantielle de la productivité au cours des années. Celle-ci se faisant surtout ressentir à la suite de la modernisation de la machine numéro quatre, de 1984 à 1986. On passe, en moyenne, d'une production d'environ 672 tonnes quotidiennement pendant la période de 1968 à 1975, à une moyenne de près de 969 tonnes de papier entre 1983 à 1990.

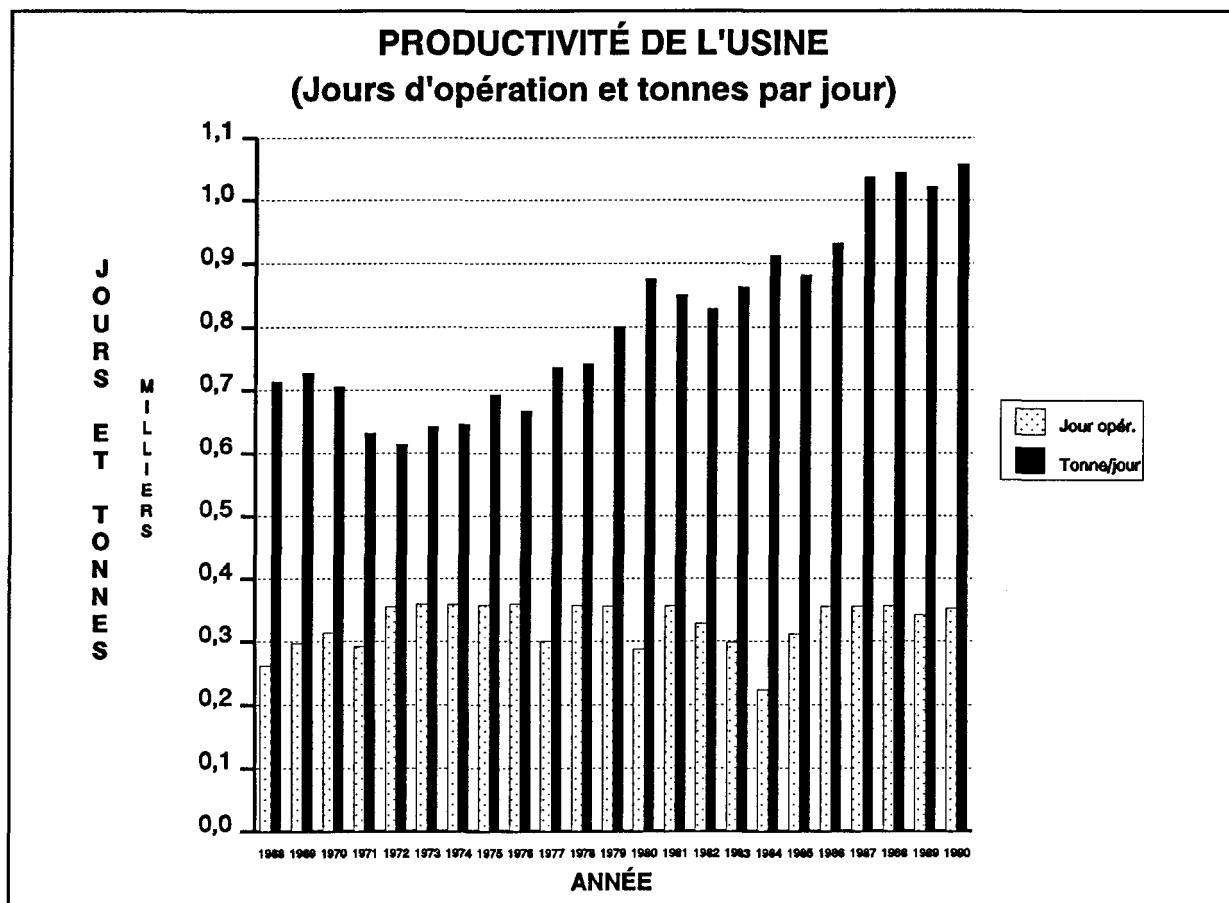
**Tableau 2.1 Productivité de l'usine (jours d'opération/tonnes par jour)  
de 1968 à 1990**

ANNÉES	JOURS D'OPÉRATION	TONNES PAR JOUR	ANNÉES	JOURS D'OPÉRATION	TONNES PAR JOUR
1968	261.74	714	1981	357.40	851
1969	297.69	728	1982	329.21	829
1970	314.50	706	1983	298.54	863
1971	291.56	632	1984	223.79	913
1972	356.45	615	1985	312.55	882
1973	359.67	643	1986	356.59	932.6
1974	359.62	647	1987	356.59	1036.5
1975	257.79	693	1988	357.15	1043.8
1976	360.50	668	1989	342.78	1020.9
1977	300.34	737	1990	352.64	1057.2
1978	358.08	742			
1979	357.71	801			
1980	287.75	875			

**Source:** Département de la formation, Stone-Consolidated Inc., Division Port-Alfred.

Graphique 2.1

Productivité de l'usine (jours d'opération en tonnes par jour) de 1968 à 1990



Le document Dialogue 1987 aux employés de la Stone-Consolidated indique à ce sujet:

En 1986, la division Port-Alfred a grandement amélioré sa production, soit une hausse de 21%. En avril 1987, celle-ci atteignait 1 032 tonnes par jour. La machine à papier numéro quatre a terminé l'année 1986 avec un taux de rendement de 90%...<sup>16</sup>.

Cette modernisation aura également comme conséquences de provoquer de nouveaux rapports au travail. La main-d'oeuvre en place devra s'adapter à de nouvelles instrumentations, ainsi qu'à une réorganisation de différents secteurs de la production. Certaines ententes seront prises entre la direction, le syndicat et les travailleurs sur les implications éventuelles de tel ou tel changement dans l'usine.

On indique à cet effet dans les conventions collectives que:

Dans le cas de la conversion industrielle... l'usine Port-Alfred s'engage à fournir au syndicat, toutes les informations pertinentes et à en discuter avec ce dernier. Ces informations portent sur: la nature des changements, les étapes des changements, les objectifs, la date prévue de mise en application, le nombre d'employés affecté, l'impact des changements sur les emplois, les exigences des nouveaux postes, les qualifications de la main-d'oeuvre et les conditions de travail<sup>17</sup>.

Pour affronter les modifications qui affectent l'entreprise, des stratégies devront être mises sur pied. En ce sens, la direction de l'usine indique que:

La division met de plus en plus l'accent sur des cours de formation pour son personnel. L'apport de connaissances est essentiel en période de changements technologiques<sup>18</sup>.

Le prochain chapitre aura comme objectif de mettre en lumière les implications de la modernisation au niveau de la formation de la main-d'oeuvre à la Stone-Consolidated de Port-Alfred. Nous verrons également comment la direction envisage d'étendre la formation des travailleurs à l'ensemble de l'usine. Et, par la suite, quelles seront les demandes de formation extérieures.

## Bibliographie

1. Archives nationales sous la rubrique Consolidated Paper Corporation.
2. CONSOLIDATED-BATHURST. Document de présentation de l'usine, p. 3.
3. STONE-CONSOLIDATED INC. Service de la formation et papeterie, conducteurs des machines à papier nos 1,2,3, avril 1984, tome 2, p. 37.
4. WELLMAN, Carl, DALLAIRE, Judes. "Machine numéro quatre", journal Le Moulin, mars 1986, p. 5.
5. CONSOLIDATED-BATHURST INC. Document de présentation de l'usine, p. 3.
6. STONE-CONSOLIDATED INC., Connaissances générales de l'usine, Bailey Network 90 système, machine à papier numéro quatre, opération, p. 1.
7. Ibid., p. 1.
8. Ibid., p. 2.
9. STONE-CONSOLIDATED INC. Service de la formation en collaboration avec les instructeurs attachés au département de papeterie de l'usine Port-Alfred, Machine à papier numéro 4, tome 1, p. 5.
10. MARQUIS, Claude, BOISSONNEAULT, Errol, BOUDREAU, André. "Notre département, les machines à papier", journal Le Moulin, mars 1987, p. 9.
11. DUPUIS, Jacques. Manuel d'entraînement pour opérateurs sur système Measurex modèle 2002, machines à papier nos 1,2,3,4, Division Port-Alfred, Ville de La Baie, septembre 1983, p. 2.
12. Ibid., p. 3.
13. STONE-CONSOLIDATED INC. Service de la formation en collaboration avec les instructeurs attachés au département de papeterie de l'usine Port-Alfred, Machines à papier nos 1,2,3,4, mars 1984, p. 2.

14. STONE-CONSOLIDATED INC. En collaboration avec le service de la formation et papeterie, conducteurs des machines à papier nos 1,2,3, avril 1984, tome 1, p. 43.
15. BARETTE, Luc. "Une enveloppeuse à l'expédition", journal Le Moulin, juin 1986, p. 3.
16. STONE-CONSOLIDATED INC. Dialogue 1987, Rapport aux employés de la Stone-Consolidated Inc., 1987, p. 16.
17. CONSOLIDATED-BATHURST INC. Division Port-Alfred, Convention collective de travail 1987-1990, Lettres d'ententes, p. 19.
18. STONE-CONSOLIDATED INC. Dialogue 1987, Rapport aux employés de la Stone-Consolidated Inc., 1987, p. 16.

### **CHAPITRE III**

**MODERNISATION ET FORMATION DE LA MAIN-D'OEUVRE:  
NOUVEAU MODE DE GESTION ET D'ORGANISATION DU TRAVAIL  
À LA STONE-CONSOLIDATED**

## CHAPITRE III

### **3.0 MODERNISATION ET FORMATION DE LA MAIN-D'OEUVRE: NOUVEAU MODE DE GESTION ET D'ORGANISATION DU TRAVAIL À LA STONE-CONSOLIDATED**

La mise en place de nouveaux procédés ou encore de nouvelles technologies, vont exiger des connaissances qui n'avaient pas, jusqu'à présent, nécessité une formation très structurée des travailleurs. Nous apporterons comme hypothèse que la modernisation de l'usine a favorisé l'adaptation de la main-d'œuvre en place aux transformations en cours. Cette adaptation s'est concrétisée grâce à l'application graduelle de la formation de la main-d'œuvre au sein de l'entreprise et éventuellement de la mobilisation des demandes extérieures de formation.

À ce sujet, le coordonnateur de la formation présent au début des années quatre-vingt fait remarqué que:

Le service de la formation du personnel de notre usine a commencé bien modestement, mais il s'est développé rapidement pour devenir un organisme actif et efficace... Ce développement s'est produit au bon moment, car une usine qui en quelques années subit une transformation

quasi complète de beaucoup de ses ateliers demande de la part de son personnel une capacité d'adaptation surprenante, un vrai défi<sup>1</sup>.

Dans le présent chapitre, il sera question de l'évolution de la formation à l'intérieur de l'entreprise. Nous verrons comment celle-ci représente un moyen stratégique d'adaptation de la main-d'œuvre, dans un temps de modernisation. Par la suite, nous indiquerons de quelle manière la formation se structure et devient partie intégrante du fonctionnement de cette industrie. En dernier lieu, nous analyserons les demandes régionales de formation qui ont suivi cette modernisation, soit la formation scolaire à l'embauche, et les liens avec la formation professionnelle.

### **3.1 Évolution de la formation au sein de l'entreprise**

À la suite de nos recherches, il faut dire que la formation n'est pas récente. La direction a commencé à donner quelques cours aux hommes de métier à partir du début des années soixante. À ce moment, les employés du département électrique et de la mécanique devaient passer des examens pour obtenir leur classe de métier. À cause bien souvent d'une trop faible instruction scolaire de base, certains avaient de la difficulté à réussir leurs examens.

Conjointement avec le syndicat et les travailleurs, la direction de l'usine va donc encourager le perfectionnement de ses employés. En donnant quelques cours

sur différentes matières et sur l'instruction en général, cette formation va demeurer très pratique, c'est-à-dire appliquée exclusivement sur les problèmes rencontrés par cette classe de travailleurs.

À ce moment, c'est l'agent de la formation qui va s'occuper d'élaborer les cours et c'est lui qui aura la responsabilité de donner la formation. Celui-ci ayant une marge de manoeuvre très grande dans ces nouvelles orientations. En fait on lui donne le feu vert pour ce qui est de la réalisation des nouveaux engagements contractés par l'entreprise au niveau de la formation. Cette personne ayant déjà travaillé pendant plusieurs années à l'usine de Port-Alfred à titre de chimiste et possédant un diplôme d'enseignement des Écoles normales de Québec, on lui fait doublement confiance pour l'élaboration et l'application de cette tâche\*.

Graduellement, le département de la formation va prendre de l'ampleur. Le responsable de la formation s'occupera de donner quelques cours aux contremaîtres sur la connaissance des individus et la gestion du personnel dans son sens le plus large. Dans la même vague de l'école des relations humaines qui prend son essor à partir de ces années, on achète le cours du professeur Joseph Basil sur la formation culturelle des cadres et le matériel nécessaire pour donner les cours.

---

\* Ces informations proviennent d'une entrevue avec le coordonnateur de la formation présent dans l'usine de 1960 à 1980.

Pour ce qui est des employés de bureau, leur faible taux d'instruction, allait rendre nécessaire qu'on leur donne quelques cours à leur tour. Ces cours ont donc porté sur diverses règles de grammaire et sur l'écriture du français en général. Ce sont entre autres les principaux cours qu'on donnait à cette époque.

### **3.1.1 Employés de la production**

Nous pouvons avancer qu'il ne s'était jamais donné de cours de formation aux employés de la production, c'est-à-dire à ceux qui travaillent directement sur la fabrication du papier tout le long du processus de production. Auparavant, chaque personne était formée "sur le tas", en ce sens que l'employé occupant un poste ou l'autre du processus de production, apprenait les différentes tâches à partir des autres travailleurs, et acquérait de l'expérience au fil des années. La machinerie était assez rudimentaire à l'époque, et l'entreprise ne se trouvait pas justifiée de former ses travailleurs.

La mise en place de nouveaux procédés de fabrication et l'arrivée des nouvelles technologies, soit l'informatique et les machines contrôlées par l'intermédiaire de l'ordinateur, vont servir de prétextes à une formation adaptée à une entreprise qui subit des modifications importantes. C'est à partir de ce moment que la direction va mettre l'emphase sur la formation des employés de la production.

En se servant des données élaborées par les manufacturiers sur les nouveaux instruments, ou encore des autres travaux faits sur la machinerie dans d'autres industries, le département de la formation va préparer des volumes et des brochures sur les changements de l'usine. À l'intérieur, des plans, des diagrammes et des dessins vont servir de base aux cours donnés à cette occasion. Également, des acétates, des vidéos, ainsi que des maquettes vont venir compléter les outils utiles à l'enseignement.

Une des manières de former les travailleurs affectés par les changements de l'usine, fut de leur faire visiter les équipements d'autres industries de pâtes et papiers. C'est en fait la formule qu'a suivie la direction lors de la mise en place des Papriformeurs des machines numéros un et deux.

Les élèves, c'est-à-dire les conducteurs, les aides-conducteurs et les contremaîtres des quatre machines à papier, ainsi qu'un certain nombre d'hommes de services et d'entretien suivent le cours par groupe de quatre ou cinq à la fois. C'est un cours de 120 heures, trois semaines de quarante heures. La première semaine est consacrée à l'enseignement théorique à l'usine de Port-Alfred. Pour la deuxième semaine, professeurs et élèves (voir contremaîtres et travailleurs) se rendent à Shawinigan et ensuite à Bromptonville, afin de voir fonctionner et même participer à la conduite d'un Papriformeur. C'est une pratique contrôlée. Pour la troisième semaine, les groupes seront formés d'une dizaine de personnes chacun. L'enseignement, orienté encore plus du côté pratique

qu'au cours de la deuxième semaine, se donnera quand le Papriformeur de la machine numéro deux sera en grande partie installé, et ce, afin de se familiariser avec l'équipement de l'usine de La Baie<sup>2</sup>.

Pour ce qui est de la machine numéro un, on a fait pratiquement le même cheminement. Pour le fonctionnement de la machine numéro trois, et ce qui a trait à l'application d'un formeur à double toiles de type Bel Baie II, on a donné sensiblement la même formation, mais plutôt que d'aller à l'extérieur, les cours se sont donnés à l'usine Port-Alfred, sur les nouveaux équipements installés. Donc, avec trois semaines de formation alliant la théorie et la pratique, on s'oriente un peu plus sur une formation se donnant à l'intérieur de l'entreprise.

En ce qui a trait à la machine numéro quatre, le projet d'accélération de cette machine à papier va nécessiter des cours de formation dans cinq départements, soit trois départements de la production (machines à papier, les pâtes, la finition et expédition), et deux départements qu'on peut appeler de services (soit la mécanique et le département électrique). La direction avait donc convenu d'élaborer un programme de formation qui s'adressait à tous les départements touchés par les changements apportés à l'instrumentation. Tous ces cours allaient se donner par le personnel cadre présent à l'intérieur de l'usine.

Nous allons nous attarder un peu plus sur ce programme de formation qui

s'est mis en branle dans la période de 1984 à 1986, soit lors de la modernisation de cette machine. Celui-ci s'est développé en quatre grandes étapes dont la première s'adressait à la sélection et à la formation des instructeurs, la seconde à la préparation des documents de travail, la troisième à la formation des employés comme telle et la quatrième à la mise en marche de l'équipement.

### **3.1.2 Programme de formation de la machine à papier numéro quatre**

Pour ce qui est de la sélection et de la formation des instructeurs, la direction avait l'intention de former ses propres instructeurs à l'intérieur du personnel de l'usine, et ce, dans le but de structurer à l'interne les moyens de la formation. Ces instructeurs vont donc être choisis par les surintendants de chaque département concerné par les changements. Les instructeurs vont être sélectionnés parmi le personnel cadre qui sont par exemple des contremaîtres généraux, des contremaîtres, ou des contremaîtres remplaçants. Ceux-ci seront assistés dans leurs tâches par le coordonnateur de la formation.

Une fois la sélection faite, ces instructeurs recevront une formation, sur la préparation et l'application de leur cours, et une formation technique, qui concernera directement les changements technologiques qui s'appliquent à leur département. Cette formation est donnée conjointement avec les fournisseurs, les coordonnateurs mandatés par les départements visés et les conseillés pédagogiques d'une firme de consultants

de Montréal, soit la firme SGFA (Services généraux de formation et animation)<sup>3</sup>.

Pour la deuxième étape, soit l'élaboration de documents de travail, le support technique est apporté par la firme de consultants, qui aura la tâche de produire les documents nécessaires à la formation. Celle-ci devra aussi se charger autant de la formation et du soutien technique des instructeurs, qui vont se faire en même temps que la préparation des documents et des plans de travail, que des employés qui devront travailler avec les nouveaux équipements.

Dans un même temps, le coordonnateur de la formation va avoir la tâche de faire un lien entre les fournisseurs et les instructeurs, afin d'obtenir le matériel nécessaire pour donner ces cours, comme par exemple les manuels d'entretien, d'opération, etc.

La troisième étape sera celle réservée à la formation des employés. Les nouvelles connaissances seront données à ceux qui auront à opérer, à entretenir ou encore à réparer les nouveaux équipements. Au niveau du département des pâtes, on verra à donner une semaine de formation sur les nouveaux raffineurs de la pâte thermomécanique. À ceci viendra s'ajouter la mise en marche de la nouvelle machinerie et un temps de recyclage sur tout l'ensemble du processus de production de ce type de pâte.

Toujours pour les travailleurs affectés à ce département, la direction fournira également une semaine de formation aux opérateurs de ce département, pour qu'ils se familiarisent avec les nouveaux équipements, soit les deux nouveaux défibreurs de la nouvelle ligne de production, les changements apportés au système de traitement des pâtes, et le fonctionnement du système informatisé Advisor; celui-ci permet la lecture du procédé thermomécanique sur écran cathodique.

Au niveau de la machine à papier numéro quatre, la formation va se donner par rapport à la mise en place d'un formeur à double toiles Bel Baie II, et sur l'informatisation de cette machine. Les opérateurs, les conducteurs, les aides-conducteurs, et les troisièmes mains, se verront accordés une formation sur l'opération informatisée de la machine, dont la pratique sera faite sur un simulateur. Les opérateurs de la bobineuse, les troisième, quatrième, cinquième et sixième mains auront une formation pratique et théorique sur la nouvelle bobineuse. Les habilleurs auront aussi de la formation pour les sensibiliser à la complexité des nouveaux instruments. (Référence aux échelles de progression des machines à papier à partir du schéma 1.12).

Pour le département de la finition et expédition, la formation concerne l'opération de la nouvelle enveloppeuse de rouleaux complètement informatisée, ainsi que la répartition des rouleaux partant de la bobineuse jusqu'à l'entrepôt.

Finalement, concernant les employés des départements électrique et mécanique, ils auront une formation sur l'entretien et la réparation des nouveaux équipements électriques, mécaniques et électroniques. Par exemple au niveau des départements électrique et de l'instrumentation, ceux-ci seront sensibilisés au système Advisor Allen-Bradley, Network 90 Bailey, PLC-3 Allen-Bradley, les commandes machines ASEA et la commande bobineuse ASEA. La direction s'entendra avec le syndicat en 1987 pour:

...poursuivre un programme d'entraînement intensif pour les électriciens pour que... l'entretien et la réparation des ordinateurs (Measurex) soient effectués par les électriciens de l'usine. Poursuivre un programme d'entraînement pour les électriciens dans le même genre que celui discuté pour les mécaniciens d'instruments. Plus explicitement, de continuer les cours de perfectionnement concernant les systèmes particuliers pour ceux qui ont une formation de base adéquate<sup>4</sup>.

La dernière étape étant celle de la mise en marche des nouveaux équipements, une période d'adaptation sera prévue sous un contrôle supervisé par le personnel cadre de l'usine.

Ce programme de formation s'adressera à quatre-vingt-dix personnes qui se trouvent concernées par les principaux changements technologiques de l'usine durant cette période, ceci représentant un total de 910 jours/hommes de formation.

Aussi, il est intéressant de noter au passage que deux professeurs de l'option professionnelle ouvrier-papetier de la polyvalente de La Baie vont venir prêter leur assistance au niveau pédagogique tout en profitant de cette occasion pour se familiariser avec les nouveaux équipements présents dans les usines de pâtes et papiers du Québec.

En conclusion, nous pouvons noter que la formation des travailleurs va s'appliquer directement sur les changements apportés dans la période de modernisation de l'usine. Et celle-ci sera offerte surtout aux employés affectés à la production, soit ceux concernés par ces mêmes modifications. À cette étape, c'est l'entreprise elle-même qui s'occupe de la formation de ses employés, par l'entremise du département de la formation.

Bien que la formation de la main-d'œuvre prenne son point de départ à partir de la période de modernisation, nous verrons dans les lignes qui vont suivre que la direction de l'usine envisage d'étendre la formation des travailleurs à l'ensemble de l'usine.

### 3.2 Généralisation et structuration de la formation dans l'entreprise

Bien que la formation à l'usine de Port-Alfred connaisse des débuts modestes durant les années soixante, et qu'elle prenne une application plus ponctuelle à la modernisation de l'usine, la direction envisage d'étendre la formation de manière plus continue et qui s'applique à l'ensemble des employés de la production, quel que soit leur poste de travail. Celle-ci fera dorénavant partie intégrante de la gestion et de l'organisation du personnel dans l'entreprise.

L'ancien coordonnateur de la formation des années soixante à quatre-vingt fait remarquer à cet effet que:

Les autorités de la Consolidated-Bathurst (voir présentement Stone-Consolidated) croient que cet entraînement intensif est rentable pour tous et à tous les points de vue. Les travaux et les expériences que l'on fait à Port-Alfred dans le domaine de la formation du personnel ont pour but de répondre à des besoins immédiats, mais ils font aussi partie d'un plan d'ensemble.

Le temps est venu d'organiser un système de formation et d'entraînement du personnel qu'on pourrait appeler entraînement systématique. Entraînement où l'inventaire des besoins seraient établis au moyen de méthodes de dépistage et d'études scientifiques: où une description des tâches serait mise en évidence; ainsi que les dossiers scolaires; post-scolaires, et également une classification du potentiel de chaque employé, etc.

Tout cela compilé sur cartes perforées afin de pouvoir utiliser les moyens mécanographiques de traitement des données et, ainsi, découvrir les lacunes entre les exigences des tâches et la qualité idéale d'exécution de ces mêmes tâches, et aussi d'obtenir facilement toutes les informations statistiques nécessaires à la bonne marche d'un service de formation et d'une usine. En somme, la période de tâtonnement semble être terminée, la voie à suivre se définit, il s'agit de s'y engager résolument<sup>5</sup>.

Le temps aurait en partie donné raison à cette personne, puisque la formation donnée aux employés depuis ce temps s'est un peu plus structurée, et elle s'adresse maintenant à la totalité des départements de la production. À l'intérieur de chaque poste de travail, on a fait une courte description des tâches à effectuer, et chacun doit recevoir une formation qui va se relier à son travail futur. Ainsi, cette formation va devenir un outil privilégié qui a pour but d'augmenter les compétences, le rendement, la sécurité et la productivité du personnel.

À l'intérieur des conventions collectives, nous pouvons constater que certaines ententes ont été prises entre le syndicat, les travailleurs et les dirigeants de l'usine pour que: "...l'usine Port-Alfred s'engage à faire des efforts dans la mesure du possible pour instruire et former sa main-d'œuvre"<sup>6</sup>.

Il est aussi convenu que:

"...l'usine Port-Alfred reconnaît que les changements technologiques, ainsi que les procédés nouveaux, peuvent exiger de l'employé des connaissances nouvelles et requérir une formation additionnelle"<sup>7</sup>.

C'est donc dans cette orientation que la formation sera envisagée. Et cette entreprise va devoir dorénavant, et je cite:

"... fournir à chacun de ses employés les moyens pour les familiariser avec les changements technologiques et, si nécessaire, leur donner une formation adéquate pour répondre aux nouvelles exigences"<sup>8</sup>.

### **3.2.1 Structure de la formation dans chaque département**

Ainsi chaque département sera dorénavant chapeauté par le coordonnateur de la formation, celui-ci aura pour tâche d'aider les départements à structurer leur formation, et à leur fournir le matériel nécessaire à l'enseignement (vidéos, livres, aide technique, etc.).

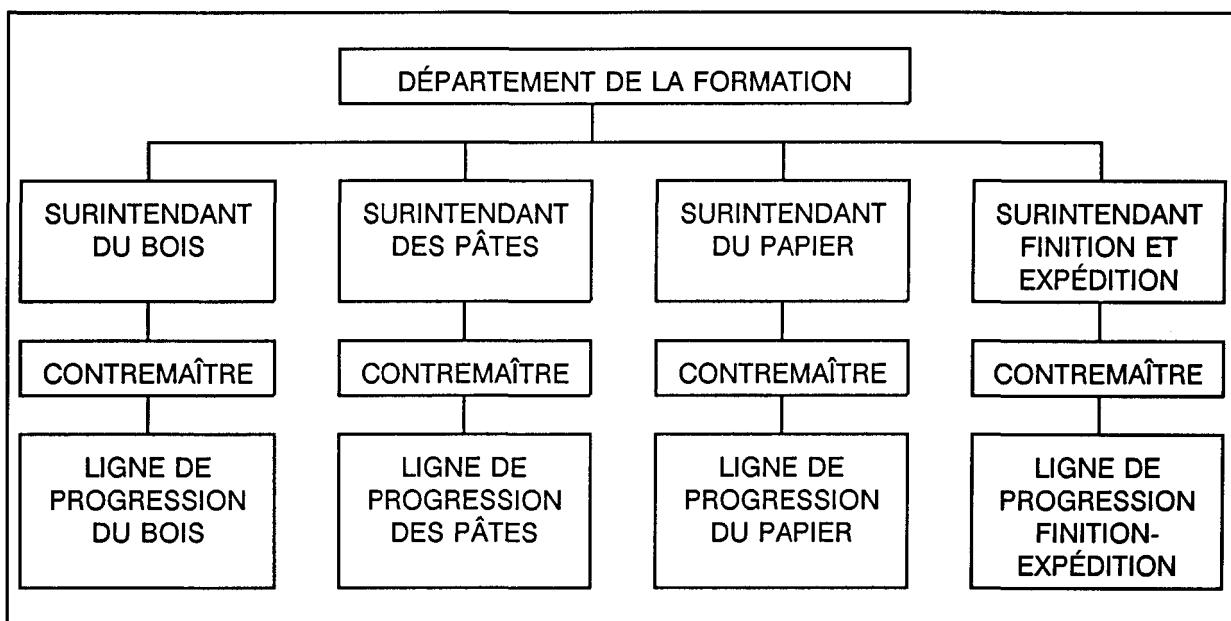
Tous les départements auront la responsabilité de se prendre en main et d'organiser la formation qu'ils devront transmettre. Le surintendant du département aura pour tâche d'analyser les besoins de son département en terme de formation et il devra faire approuver et contrôler les budgets qui s'y rattachent. Il devra

également s'assurer que les programmes de formation sont adaptés aux besoins du département, afin de les faire approuver par le directeur de l'usine.

C'est le surintendant qui est responsable de la disponibilité des programmes ainsi que du choix des instructeurs qui vont donner les instructions. Enfin, il aura à s'assurer que les contremaîtres possèdent les outils et les systèmes administratifs nécessaires pour assumer leur responsabilité en matière de formation.

**Schéma 3.1**

**Structure de la formation pour quatre départements de la production**



Même si le choix des instructeurs relève de la sélection faite par le surintendant, aidé du coordonnateur de la formation, ces instructeurs devront néanmoins respecter certains critères de qualification pour être aptes à donner des cours. Par exemple, ils devront avoir une certaine maîtrise du français écrit et oral, posséder des qualités de chef, avoir le sens de la planification, de l'organisation, de la décision, du contrôle et de la sécurité. À la suite de la sélection de ces professeurs, on verra à favoriser le développement professionnel et pédagogique de ceux-ci, par une assistance et une aide technique constante.

Bien qu'elle se structure au sein des départements, cette formation va devenir continue, c'est-à-dire qu'elle se rattachera dorénavant aux différents mouvements de main-d'œuvre qui vont affecter l'usine et obliger celle-ci à former les travailleurs. Il se donnera éventuellement de la formation pour diverses raisons comme par exemple: les promotions, les maladies en général et à long terme, les retraites, les accidents de travail, les refus de promotion, la venue de nouveaux employés, les étudiants et employés de la réserve, le recyclage et le perfectionnement dus aux changements technologiques, les changements de matières premières ou encore l'amélioration d'un procédé.

Toutes ces raisons vont déplacer des travailleurs sur leurs lignes de progression, et chaque fois qu'une personne va changer de poste de travail, une formation sera accordée à cette occasion. Dans les conventions collectives, au

point 10.03 qui a pour titre "Promotion et entraînement", on souligne en cas de promotion que:

...l'employé affecté doit posséder les qualifications requises selon les exigences de la tâche. L'employé choisi reçoit une période d'entraînement, payé à son taux régulier, au moment jugé opportun par ses supérieurs qui en déterminent la nature et la durée selon les exigences de la tâche<sup>9</sup>.

À partir du registre du département de la formation, il a été possible d'identifier la durée minimale de formation à être dispensée, avant qu'un employé soit assigné pour la première fois à l'occupation. Cette durée, identifiée durée standard, doit permettre à l'employé en formation de compléter un programme qui contient la formation structurée (théorique) et/ou par jumelage (pratique) prévue par le contenu standard de formation de l'occupation, qui définit les tâches spécifiques à accomplir dans un poste de travail. (Voir tableau 3.1.)

La formation structurée comprend toutes les périodes de formation qui sont effectuées sous la supervision d'un instructeur mentionné précédemment. Elle peut comprendre toutes combinaisons théoriques et/ou pratiques.

Par contre la formation par jumelage comprend toutes les périodes d'entraînement où l'employé est assigné en surnuméraire, simultanément avec un

titulaire régulier de l'occupation qui agit à titre d'instructeur. Ce dernier n'a pas à être sélectionné par une procédure spécifique. La formation par jumelage doit être réalisée en utilisant le guide d'apprentissage pertinent à tel ou tel poste de travail.

Ce guide a pour fonction d'assurer un contrôle sur la qualité de la formation par jumelage. Il dresse la liste des sujets à être couverts en formation. Il s'agit d'un programme à suivre par l'apprenti qui lui permettra de couvrir l'ensemble des tâches reliées à l'occupation. Chaque point du guide d'apprentissage se verra être initialisé par l'apprenti et le contremaître chargé de la formation afin de maintenir une certaine rigueur de la formation donnée.

**Tableau 3.1** Nombre d'heures de formation structurée et par jumelage pour quelques postes de travail dans l'usine<sup>10</sup>

DÉPARTEMENT ET POSTE	TYPE DE FORMATION EN HEURES	
	Structurée	Par jumelage
<b>Département du bois</b>		
Manutentionnaire à copeaux préposé au déchiqueteur	4	12
Préposé à la pollution	12	28
Chargeur d'écorceuses	4	12
Préposé à la chaîne des meules	2	6
Homme d'utilité-laveur	6	10
<b>Pâte mécanique</b>		
Conducteur de meules	40	40
Opérateur aux tamis	40	40
Aide-opérateur aux tamis	16	24
Chargeur de caissons	4	4
Concierge	4	4

DÉPARTEMENT ET POSTE	TYPE DE FORMATION EN HEURES	
	Structurée	Par jumelage
<b>Pâte chimique</b>		
Opérateur pâte chimique	24	56
Aide-opérateur pâte à la pâte chimique	32	48
Préposé aux fosses	16	24
Cuiseur	32	48
Acideur	16	64
Aide-cuiseur	16	24
Nettoyeur	4	8
Concierge	4	4
<b>Pâte thermomécanique</b>		
Opérateur	40	80
Aide-opérateur	40	80
Concierge	4	4
<b>Machines à papier</b>		
Conducteur	40	80
Aide-conducteur	40	40
Troisième main	40	40
Quatrième main	--	8
Cinquième main	00	8
Habilleur de machine d'équipe	40	40
Habilleur de machine régulier	40	40
Concierge	4	4

Source: Ces données ont été recueillies au département de la formation, à l'intérieur du registre de la formation.

Dans le registre de la formation (voir formation structurée et jumelage: tableau 3.1), nous pouvons remarquer qu'il existe des durées de formation différentes pour chacun des postes de travail. Ceci montre tout de même une certaine inégalité de la formation des employés, allouée dans chaque département. Il ressort que les postes d'opérateurs ou encore ceux qui se situent au sommet des lignes de progression vont se voir attribuer la plupart du temps un plus grand nombre d'heures de formation.

Cette distribution de la formation ne devrait pas faire oublier qu'il y a certains mouvements de main-d'oeuvre qui se situent au sein des lignes de progression. Ceux-ci vont favoriser le déplacement des travailleurs jusqu'au sommet de la ligne de progression. Ainsi, les travailleurs vont pouvoir gravir les échelons de leur département et, au cours des années, ils auront la possibilité de recevoir un plus grand nombre d'heures de formation.

Pour ce qui a trait aux employés des services et de l'entretien, la formation donnée par l'entreprise ne s'appliquera pas comme telle à cette catégorie de travailleurs. La direction de l'usine privilégiera surtout la scolarité de base de ces employés.

### 3.2.2 Analyse des données sur la formation dans l'entreprise

À partir des données disponibles au département de la comptabilité sur la formation dans l'usine, il a été possible de constater l'évolution de celle-ci depuis 1975 jusqu'à 1990. Nous avons dressé la liste des heures et des montants de formation pour chaque département affecté à la production proprement dite.

Tableau 3.2 Formation dans quelques départements de 1975 à 1990 (en heures)<sup>11</sup>

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	TOTAL
Réception des billes	391	986	802	1306	884	701	1765	941	1165	526	681	1816	1113	2206	865	1025	17173
Réception des copeaux	291	78	113	59	177	71	78	26	26	7	0	37	227	396	210	116	1912
Salle des coupeuses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	0	11
Pâte mécanique	1325	2270	2147	2021	2122	976	4156	2667	1288	1299	5887	6080	5094	3299	5470	2080	48181
Pâte thermo-mécanique	2311	5399	474	3288	947	406	512	219	129	906	2374	833	1028	894	1998	2141	23859
Pâte chimique	0	2873	4200	748	1504	163	1526	922	1321	1444	0	0	1896	1873	966	1237	20673
Machines à papier total	13081	6166	1855	6707	8157	7420	8600	8003	7338	6061	11515	25225	12248	10530	13653	3342	149901
Salle des mandrins	0	0	0	182	347	299	348	214	202	158	222	172	318	629	178	249	3518
Emballage	371	1203	3831	1474	1726	1648	1161	2271	614	182	691	1295	2714	2634	1806	235	23856
Expédition	636	986	1180	1192	2709	614	881	281	1542	638	585	2238	2530	4147	1819	1730	23708
Centrale thermique	757	654	128	375	569	734	2734	1080	957	158	1213	584	1161	1323	1058	615	14100
Département électrique	0	0	0	0	0	0	12	0	66	0	0	0	0	0	0	0	78
<b>TOTAL</b>	<b>19163</b>	<b>20615</b>	<b>14730</b>	<b>17352</b>	<b>19142</b>	<b>13032</b>	<b>21773</b>	<b>16624</b>	<b>14648</b>	<b>11379</b>	<b>23168</b>	<b>38280</b>	<b>28340</b>	<b>27931</b>	<b>28023</b>	<b>12770</b>	<b>326970</b>

Source: Ces données proviennent du département de la comptabilité, Stone-Consolidated, Port-Alfred.

Tableau 3.3 Formation dans quelques départements de 1975 à 1990 (en argent)<sup>12</sup>

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	TOTAL
Réception des billes	2309	5817	6254	14750	7868	7232	20188	11674	16595	8443	10925	29627	18782	37069	15361	16858	229752
Réception des copeaux	1748	468	895	615	1554	745	873	336	370	108	0	587	3774	6633	3757	1900	24363
Salle des coupeuses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	174	0	0	0	174
Pâte mécanique	7949	13622	16745	22570	19306	10438	47874	34275	18125	20905	90657	97941	84605	53973	95458	36916	671359
Pâte thermo-mécanique	14789	36710	4458	40316	9661	4658	6534	3055	2008	15834	40674	15407	19583	21256	39998	37997	312938
Pâte chimique	149	18965	35696	8804	14598	1796	18830	12544	19980	24953	0	0	33268	36042	17675	21965	265265
Machines à papier total	95488	44396	17259	87935	87285	90971	119448	118367	113373	111162	204731	464915	232470	277594	277017	61651	2404062
Salle des mandrins	0	0	0	2011	3119	3117	4036	2724	2858	2542	3368	3439	5259	10305	3104	4335	50217
Emballage	2489	8060	32950	16359	15879	17547	14370	29529	9085	2974	10746	21312	46244	45166	32687	4273	309670
Expédition	4451	7198	10622	13592	24654	6660	10734	3594	22982	10587	9223	39372	43738	72328	32330	30622	342687
Centrale thermique	4847	4707	1091	4406	5520	8311	16404	14845	14275	3757	27542	16592	29333	24309	20285	11492	207716
Département électrique	0	0	0	0	0	0	149	0	1109	0	0	0	0	0	0	0	1258
<b>TOTAL</b>	<b>134219</b>	<b>139943</b>	<b>125970</b>	<b>211358</b>	<b>189444</b>	<b>151475</b>	<b>259440</b>	<b>230943</b>	<b>220760</b>	<b>201265</b>	<b>397866</b>	<b>689192</b>	<b>517230</b>	<b>584675</b>	<b>537672</b>	<b>228009</b>	<b>4819461</b>

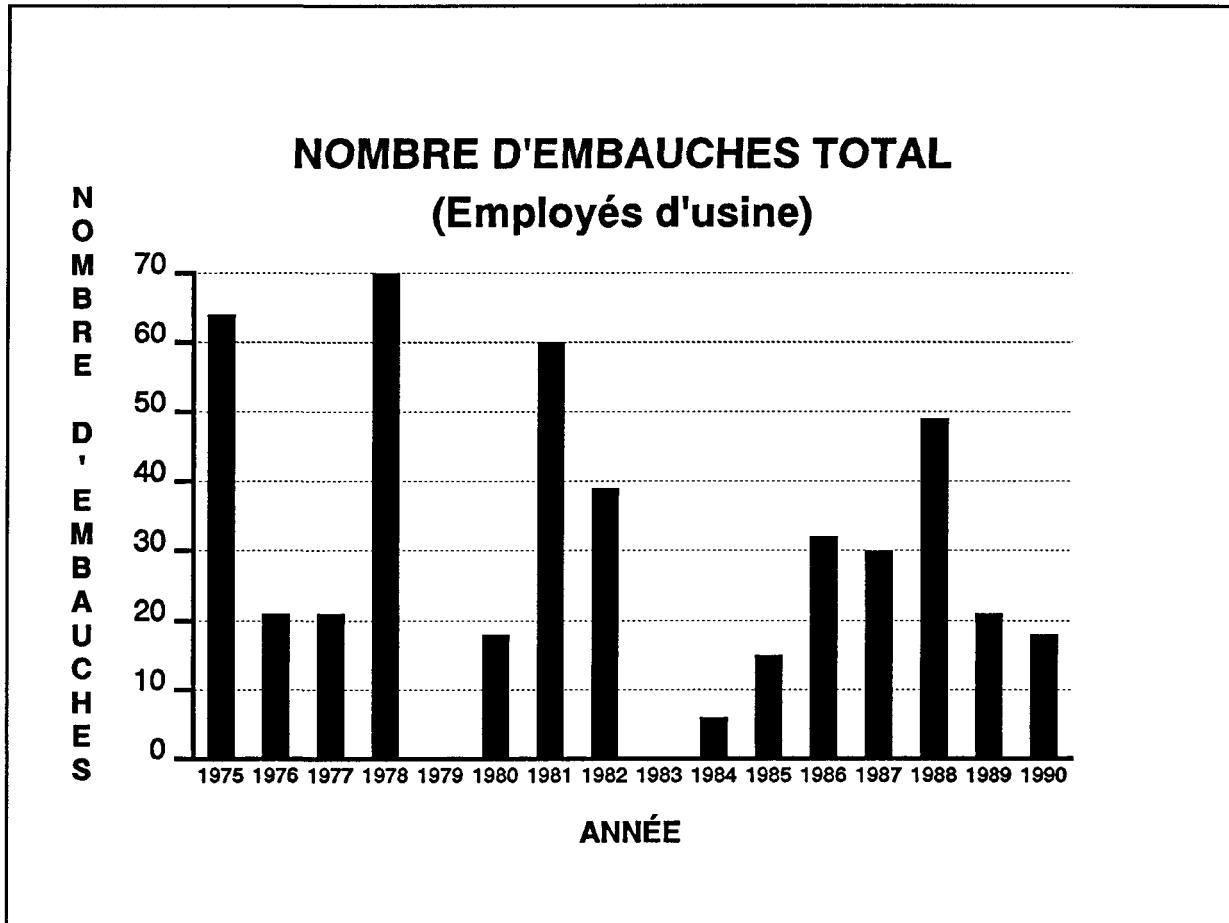
Source: Ibid.

Mais il faut dire au départ que nous devons être extrêmement prudents dans l'analyse de ces données. Évidemment, il serait risqué d'établir un lien direct de causalité entre la période de modernisation étudiée et les fluctuations qui apparaissent sur le tableau et les graphiques élaborés. En fait, les chiffres ne parlent pas toujours d'eux-mêmes, et il est important dans ce cas d'essayer de voir ce qui a pu influencer leur répartition.

Plusieurs facteurs vont intervenir en ce qui a trait aux nombres d'heures et aux montants de formation alloués aux travailleurs. Ces chiffres peuvent varier selon les sorties et les entrées de personnel à chaque année. Ainsi, dans certains cas, plus il y aura d'embauches plus l'entreprise devra donner de la formation.

Le graphique 3.1 sur le nombre d'embauches par année démontre bien qu'il y a eu des fluctuations plus ou moins grandes au fil des années. Comme nous l'avons souligné, à toutes les fois qu'un individu sera embauché, il se verra attribuer un certain nombre d'heures de formation. Et ce nombre variera selon le poste qui lui est confié et les besoins reliés aux tâches qu'il devra réaliser.

Graphique 3.1 Nombre d'embauches par année dans l'usine de 1975 à 1990<sup>13</sup>



Source: Département de la formation, Stone-Consolidated Inc., Division Port-Alfred.

Advenant le cas où il y aurait des retraites, plusieurs postes devront être comblés, ce qui entraînera des besoins plus grands en formation. C'est ce qui est arrivé en 1988 lorsque plusieurs préretraites se sont prises cette même année. Dans ce cas, le remplacement des anciens travailleurs par de nouvelles embauches nécessitera la formation de ceux-ci.

Nous ne devons pas oublier que les variations observées au niveau des départements doivent aussi tenir compte du nombre de personnes présentes dans les départements à chaque année. En ce sens, certains départements ont un plus grand nombre de postes de travail à combler comparativement à d'autres. Ceci pouvant agir sur le nombre d'heures et les montants de formation.

**Tableau 3.4 Nombre d'employés dans l'usine de 1971-1990\*<sup>14</sup>**

Années	Nombre	Années	Nombre
1971	568	1981	908
1972	628	1982	887
1973	653	1983	883
1974	838	1984	844
1975	886	1985	846
1976	884	1986	825
1977	844	1987	816
1978	918	1988	815
1979	867	1989	805
1980	886	1990	790

\* Ce tableau représente tous les employés d'usine soit:  
ceux de la production, des services et de l'entretien. Il ne tient pas compte des cadres, des employés de bureau et des dessinateurs et des ingénieurs de l'usine.

**Source:** Département de la formation, Stone-Consolidated, Port-Alfred.

La formation structurée et par jumelage selon les postes de travail (voir tableau 3.1) dans les différents départements vont également avoir des effets certains sur les données reliées à la formation. Comme nous pouvons le constater sur le graphique 3.2, il est possible de voir que certains départements auront besoin d'un plus grand nombre d'heures de formation. Ceci pouvant être relié au fait que les postes de travail exigent un plus grand nombre d'heures structurées et par jumelage.

Un autre élément peut être pris en considération, soit les mouvements de main-d'œuvre. Ainsi, les données recueillies peuvent avoir été reliées selon les cas aux différents mouvements de main-d'œuvre qui se sont produits tout au cours des années dans l'ensemble de l'usine. Ceux-ci se rapportent à: "...l'embauche, la promotion, la mutation, la rétrogradation, la mise à pied, le rappel et le licenciement"<sup>15</sup>.

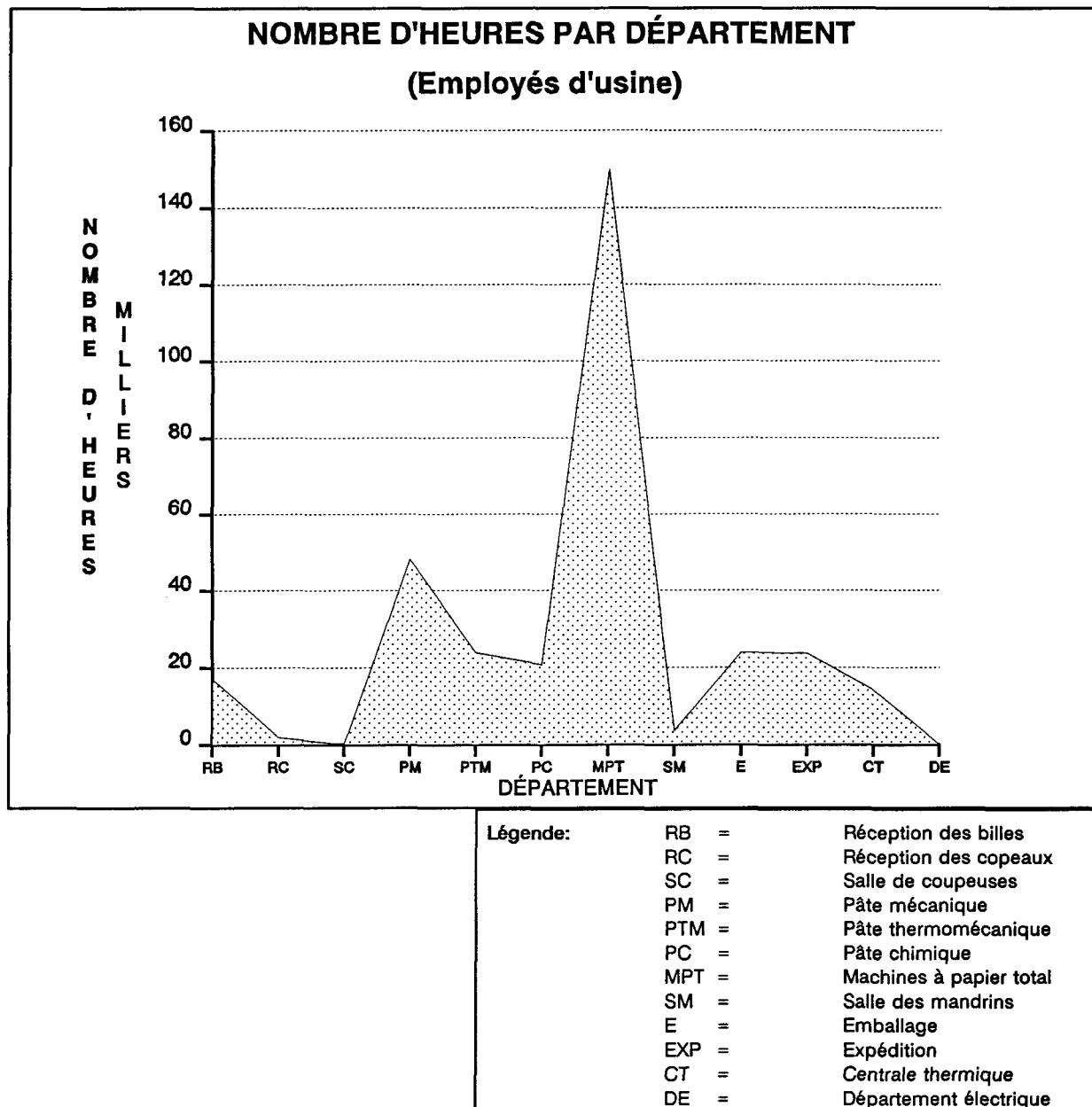
Enfin, il est important de considérer que la formation dans l'entreprise s'est élaborée de manière graduelle au cours des années. Il n'existe pas de démarcation très nette entre le moment où il ne se donnait pas ou peu de formation et d'autres où la formation était plus structurée. Ceci pouvant avoir des effets certains sur les montants et nombre d'heures de formation distribués aux travailleurs.

Par contre, en analysant les données du tableau et des graphiques, en général, nous pouvons constater qu'il s'est donné effectivement de la formation dans presque tous les départements durant la période de 1975 à 1990. L'hypothèse avancée ici est que la période de modernisation s'est bien accompagnée de la formation de la main-d'oeuvre, ce qui ne veut pas dire qu'elle en est la cause première. Il faut néanmoins préciser que c'est à partir de ces années que l'accent sur la formation va se faire le plus ressentir. Évidemment, le nombre d'heures et de montants accordés vont varier selon les départements.

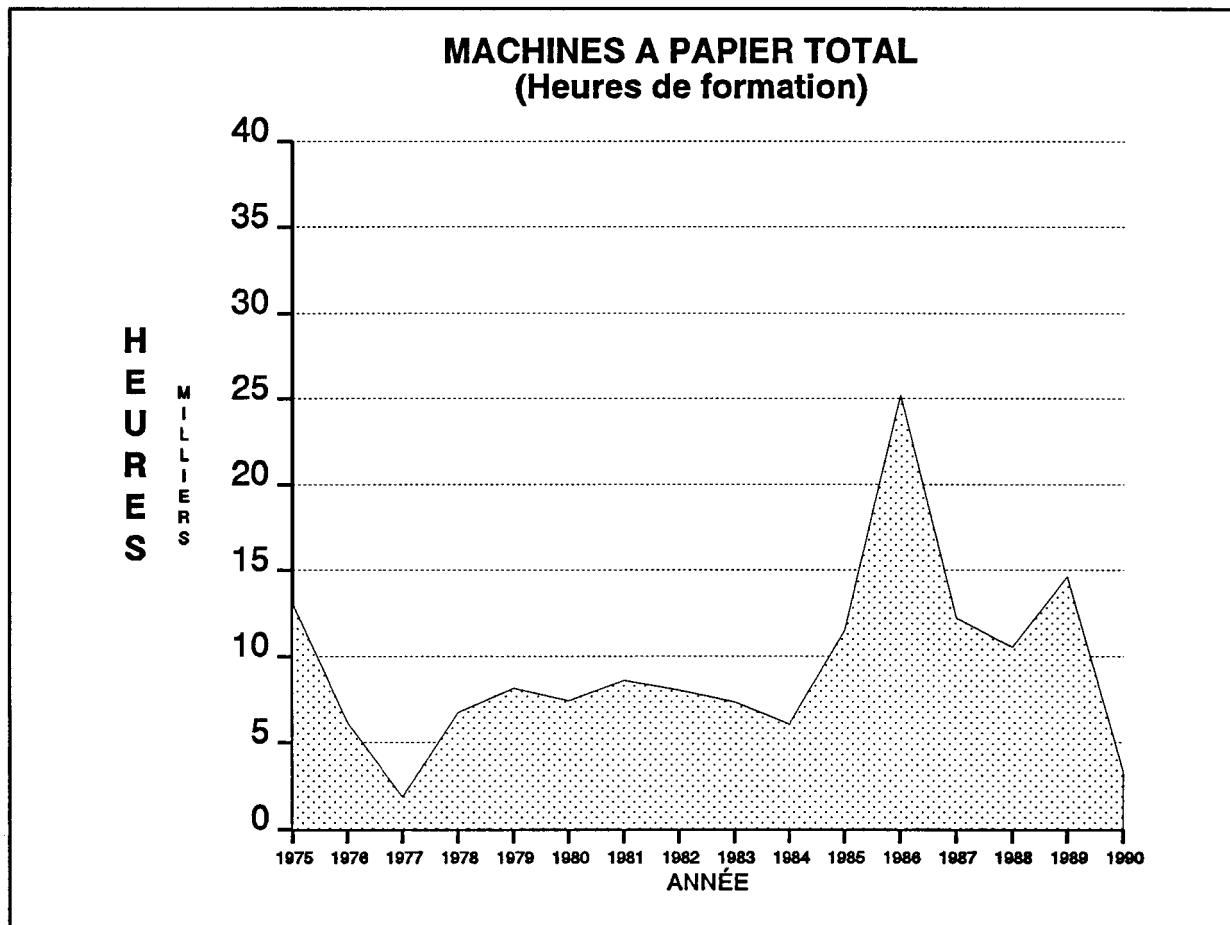
Par exemple, le graphique 3.2 nous montre clairement qu'il s'est donné beaucoup plus de formation dans le secteur des machines à papier que dans tous les autres départements. Lorsque nous étudions de près ce qui s'est passé dans ce secteur de la production au graphique 3.3, nous pouvons identifier un effet important de la modernisation de ce département sur la formation. En effet, c'est pendant la période de 1984 à 1986 qu'a été mis sur pied un programme de formation suite aux changements technologiques apportés à la machine numéro quatre. L'élévation de la courbe du graphique cette même année vient donc confirmer notre hypothèse, selon laquelle la modernisation de l'usine s'est bien accompagnée d'un effort de la formation de la main-d'oeuvre.

Note: Les graphiques qui vont suivre sont tirés de l'analyse des tableaux sur la formation de 1975 à 1990 en argent et en heures.

Graphique 3.2 Nombre d'heures total de formation par département de 1975-1990

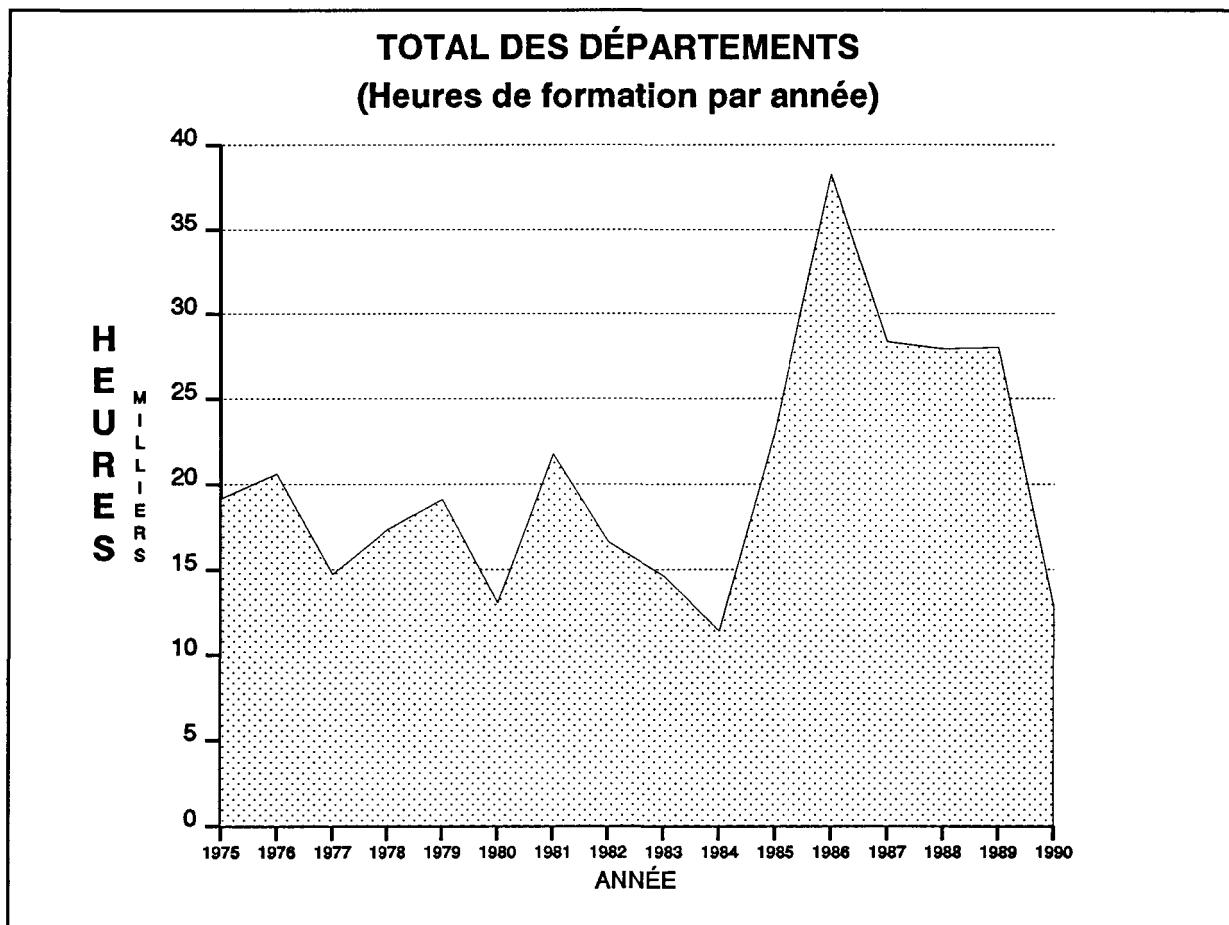


Graphique 3.3 Nombre d'heures total de formation au département des machines à papier de 1975 à 1990

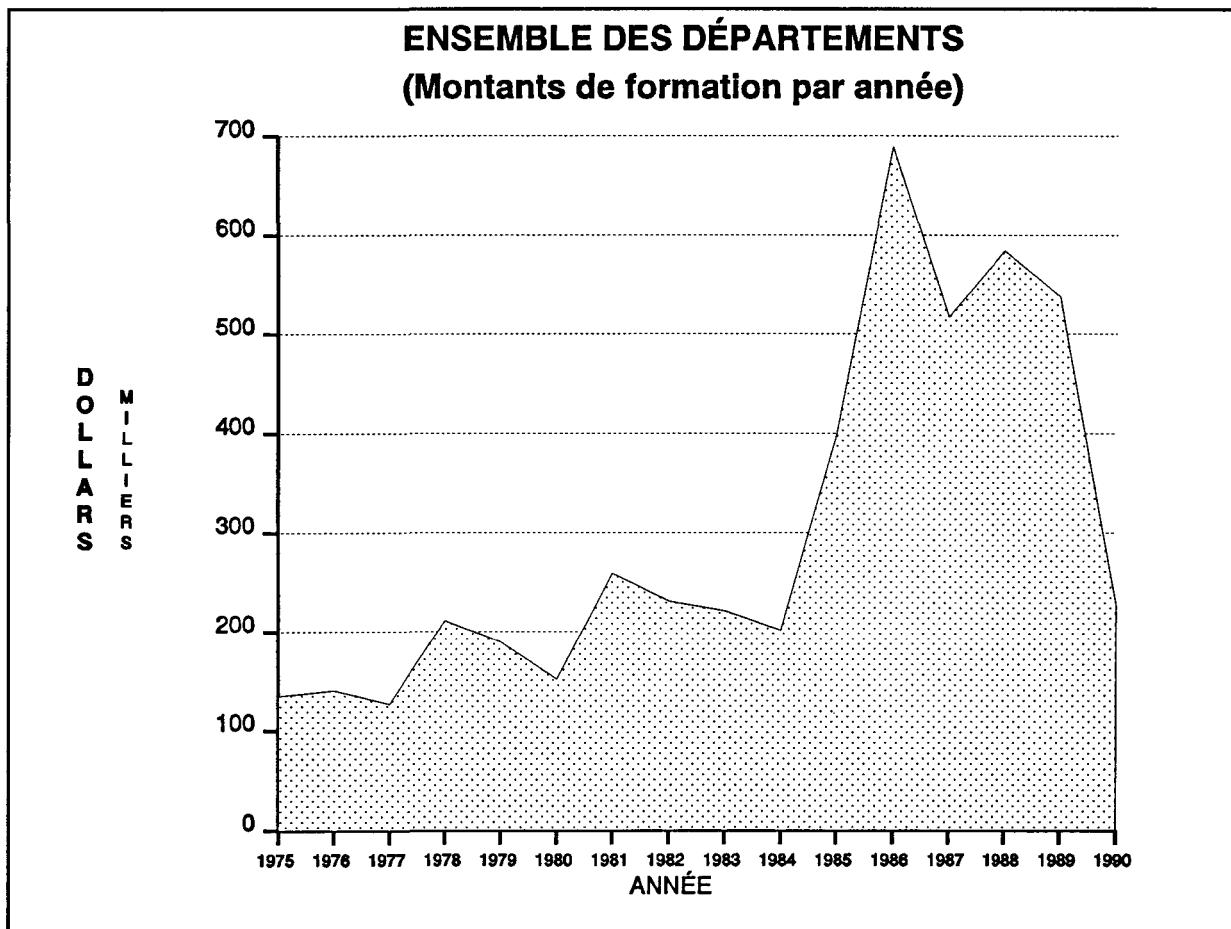


Pour ce qui est du total des départements, c'est encore en 1986 que s'est donné le plus grand nombre d'heures de formation. Cette situation correspondant toujours au programme mis en place suite aux modifications apportées sur la machine numéro 4. Il faut se souvenir que ce programme allait concerner le secteur du papier, de la finition et expédition, celui des pâtes et le département électrique.

**Graphique 3.4** Nombre d'heures total de formation dans l'ensemble des départements de 1975 à 1990



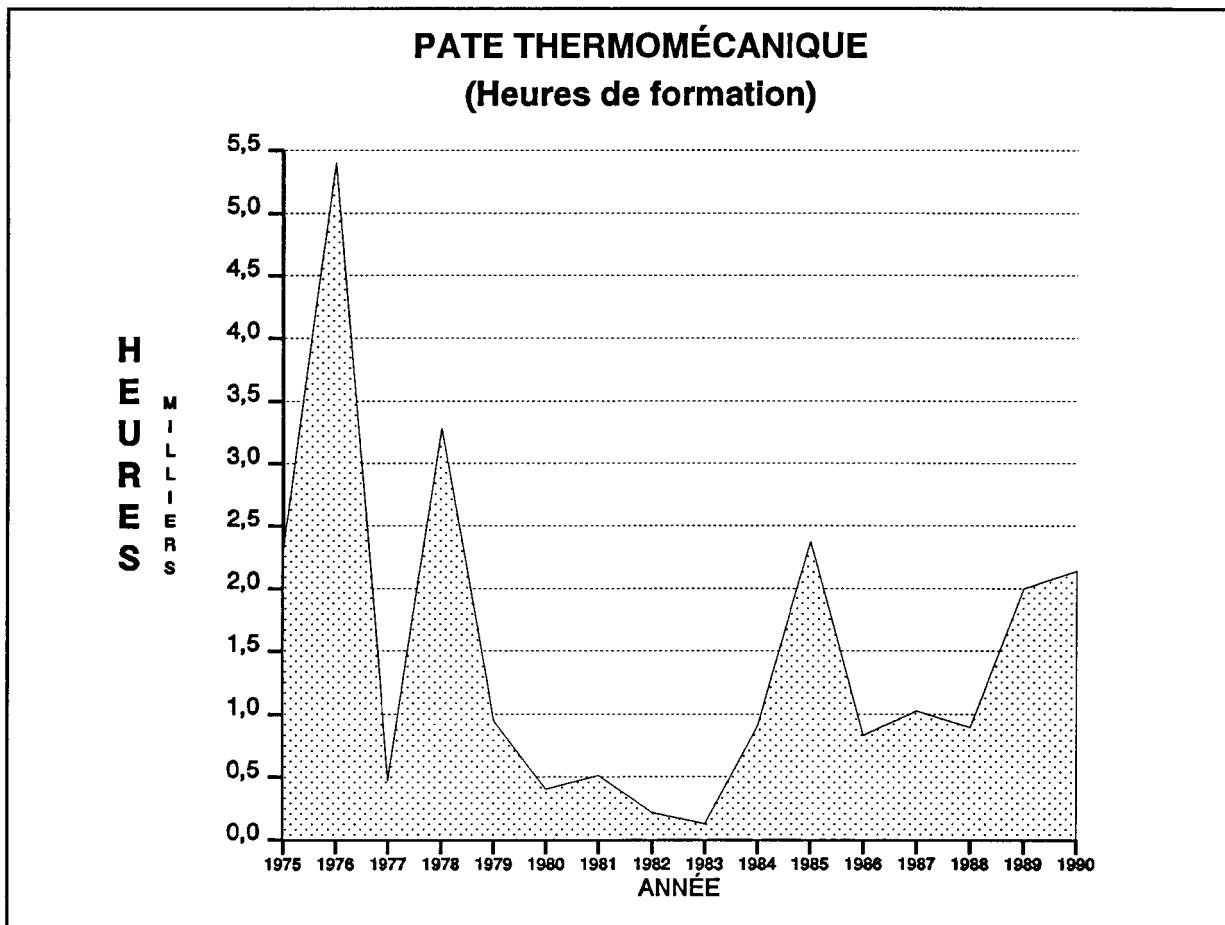
**Graphique 3.5 Montants totaux de formation dans l'ensemble de l'usine de 1975 à 1990**



Il y a aussi d'autres liens qui peuvent être faits entre la modernisation des départements et la formation du personnel. Par exemple, toujours dans le secteur du papier, on peut remarquer une élévation de la courbe en 1975, lors de l'ajout de double toiles jumelées sur la machine numéro un (voir graphique 3.3).

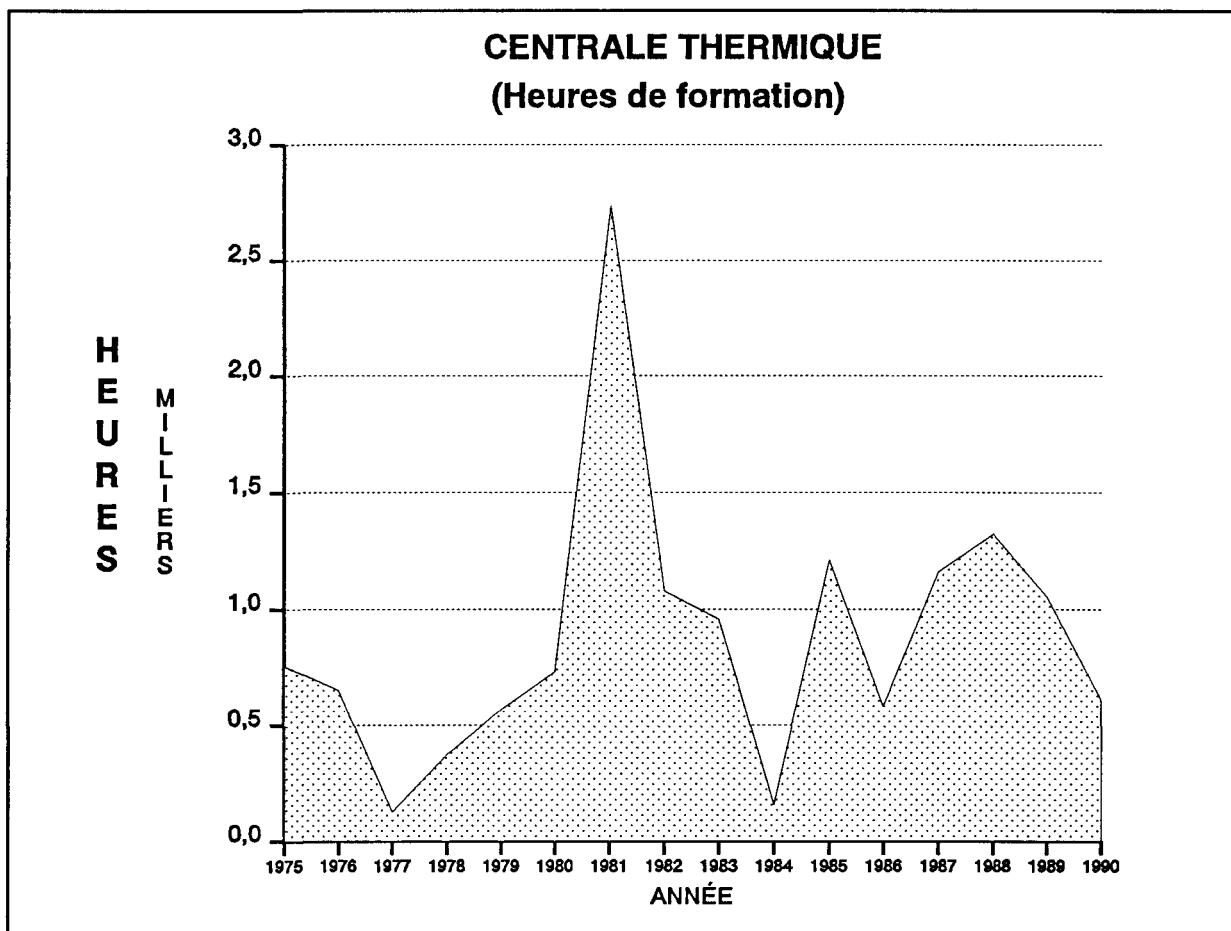
Au niveau de la pâte thermomécanique, le graphique 3.6 nous montre que la mise en place de ce nouveau procédé de fabrication dans les années 1975 et 1976 fait apparaître également une élévation de la courbe de formation dans ce département.

**Graphique 3.6** Nombre d'heures total de formation au département de la pâte thermomécanique de 1975 à 1990

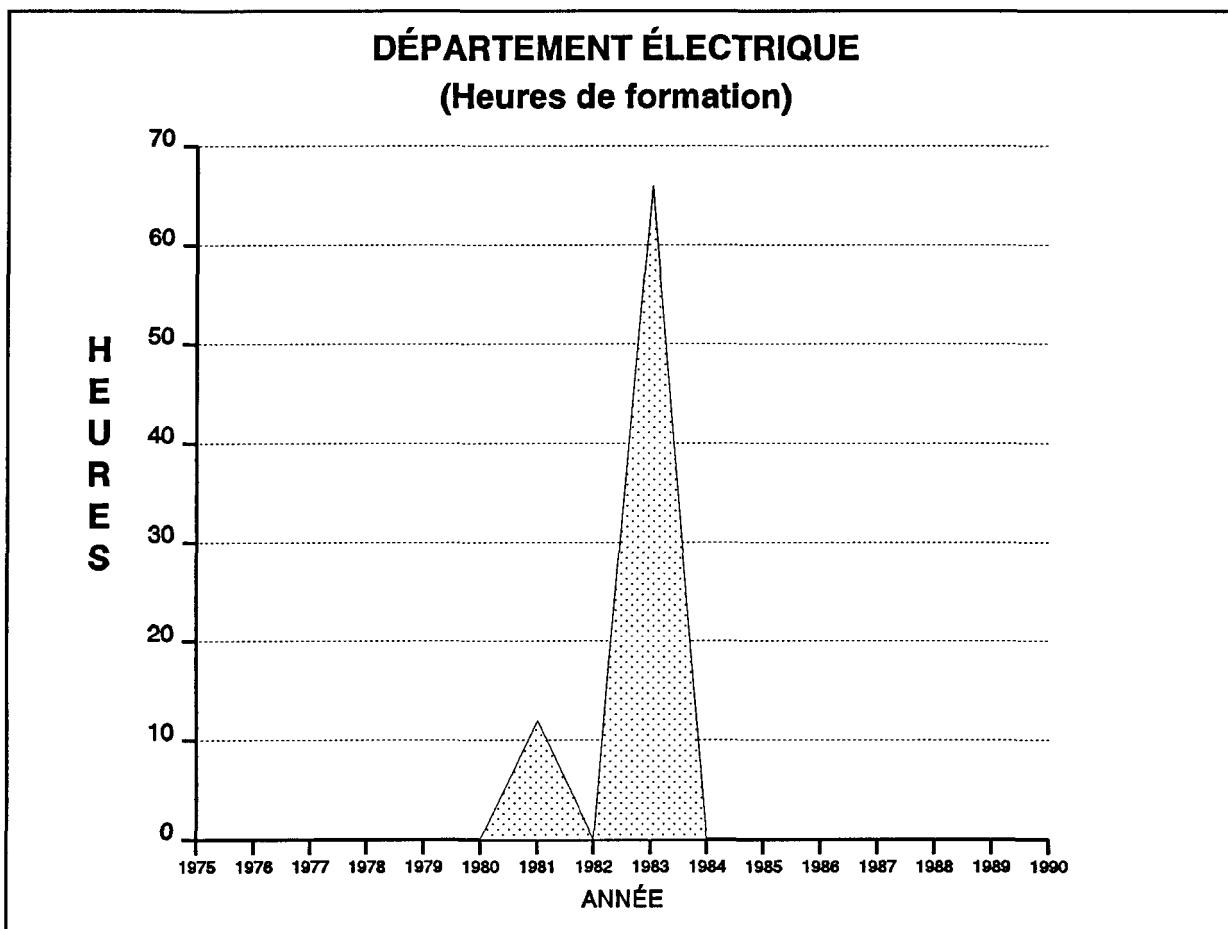


À la centrale thermique, on peut voir sur le graphique 3.7 que la courbe s'accentue en 1981. C'est dans ces années qu'ont été apportés certains changements dans ce secteur de la production. Au département électrique, il se serait donné de la formation pour préparer les travailleurs à la modernisation de la machine numéro quatre, soit en 1983 (voir graphique 3.8).

**Graphique 3.7** Nombre d'heures total de formation au département de la centrale thermique de 1975 à 1990



**Graphique 3.8** Nombre d'heures total de formation au département électrique de 1975 à 1990



Par contre en ce qui regarde le total des départements, en 1981 l'augmentation de la formation peut très bien se rattacher à un nombre d'embauches supérieur cette année-là. Alors que la période de 1987 à 1989 pouvant très bien se rapporter aux préretraites et à une embauche plus élevée. L'élévation de la courbe suit également les années 1975 et 1978, où à ce moment il y a une entrée importante de travailleurs à l'usine (voir graphique 3.1).

Comme nous l'avons constaté, la période de modernisation qui se situe entre 1970 et 1986 s'est accompagnée de deux types de formation dans l'entreprise. Nous pourrions parler premièrement d'une formation ponctuelle, c'est-à-dire celle appliquée directement aux différents changements qui affectent l'instrumentation dans quelques départements de l'usine. La nécessité d'adapter la main-d'oeuvre rapidement aux modifications apportées va donc entraîner un nouveau mode de gestion du travail basé sur la formation des travailleurs.

Ensuite nous dirons qu'il y a eu un effort de généralisation et de structuration de la formation à l'intérieur de l'entreprise durant ces années. Dorénavant, le fonctionnement de l'usine impliquera un mode d'organisation du travail basé sur une formation continue. Celle-ci s'appliquera à l'ensemble des employés de la production, et se rattachera aux différents mouvements de main-d'oeuvre qui affectent la Stone-Consolidated. C'est notamment ce qui est ressorti de l'analyse des données reliées à la formation dans l'entreprise.

Bien que la formation demeure jusqu'à présent du ressort de l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle va se donner exclusivement à l'intérieur de celle-ci, certaines demandes extérieures de formation seront envisagées. Comme nous le verrons dans la section suivante, la direction de l'usine de Port-Alfred va également puiser au niveau régional certaines demandes de scolarité. Ceci, nous en faisons

l'hypothèse, laisse entrevoir de nouveaux rapports entre l'entreprise et le milieu régional au niveau de la formation de la main-d'oeuvre.

### **3.3 Demandes régionales de formation**

Comme nous l'avons vu, la direction cherche à former sa main-d'oeuvre à l'intérieur de l'entreprise. Mais est-ce que celle-ci va se référer à l'extérieur pour combler ses besoins en formation? Est-ce que le mode de gestion du travail qui prend place dans la période de modernisation va nécessiter certaines demandes régionales de formation? Et à ce titre, peut-on s'interroger à savoir s'il existe de nouveaux liens entre l'entreprise et la région au niveau de la formation des travailleurs?

Nous poserons comme hypothèse que les changements apportés à la Stone-Consolidated se sont accompagnés de la sollicitation de demandes de formation, faisant appel à une ouverture sur le milieu régional. Ce qui nous amène à envisager de nouveaux rapports entre l'entreprise et le milieu régional au niveau de la formation de la main-d'oeuvre. Nous entendrons par demandes régionales, toute formation qui n'est pas donnée exclusivement par l'entreprise et qui exige qu'on se réfère à une formation scolaire extérieure à celle-ci.

Parmi ces demandes, nous avons identifié deux sources qui ont pu entrer en ligne de compte dans la formation des travailleurs de l'usine de Port-Alfred. Parmi celles-ci, nous nous référerons à la scolarité de base à l'embauche des travailleurs qui ont oeuvré dans cette entreprise durant les années étudiées. Nous avancerons comme hypothèse qu'il y a eu une standardisation de la scolarité, et que celle-ci est devenue un critère important pour affronter une entreprise en mutation.

En deuxième lieu, nous apportons comme hypothèse qu'il existe actuellement de nouveaux rapports entre la Stone-Consolidated et la formation professionnelle au secondaire. Ceci, grâce à l'élaboration conjointe entre l'entreprise et le milieu scolaire régional et la mise sur pied d'un cours qui a pour titre "ouvrier-papetier". Celui-ci représente un outil de formation pour les employés de la production.

Dans les lignes qui vont suivre, nous allons démontrer comment ces deux types de demandes régionales vont venir compléter les besoins de l'entreprise.

### **3.3.1 Critères de scolarité à l'embauche**

Comme nous l'avons indiqué, les besoins en formation ne se sont pas limités à des demandes internes à l'entreprise. En effet, nous posons comme hypothèse que la scolarité à l'embauche est devenue un facteur important de mobilisation des connaissances externes. Ainsi, le mode de gestion de la main-d'œuvre qui s'installe

dans la période de modernisation de l'usine, fait place à une ouverture sur la scolarité régionale.

Avant les années soixante, l'embauche se faisait sans que le travailleur n'ait nécessairement, comme prérequis, une formation scolaire bien déterminée. Certes, le niveau d'instruction était un élément faisant partie des critères de l'emploi, mais celui-ci passait bien souvent en second plan par rapport aux qualités physiques, aux liens familiaux et locaux, ou encore face à l'expérience de travail.

Le responsable de l'embauche présent dans l'entreprise de 1961 à 1991 fait remarquer à cet effet:

Auparavant, quand on avait besoin de quelqu'un, on l'embauchait, et puis, on disait: toi tu vas travailler à l'expédition, tu vas travailler aux machines, etc. Il n'y avait pas de formation qui se donnait et on prenait monsieur tout le monde. Quand la personne entrait dans un département, on lui disait la personne qui travaille à côté de toi va te montrer comment faire\*\*.

C'est seulement depuis le début des années soixante qu'on va commencer à se préoccuper de la scolarité des employés. À partir de ce moment, une neuvième année de scolarité est requise comme critère à l'embauche. Par contre,

---

\*\* Entrevue avec le responsable de l'embauche présent dans l'usine de 1961 à 1990.

l'entreprise s'entendra avec les travailleurs pour que: "...lorsque des employés sont embauchés, on considérera sérieusement l'efficacité et l'habileté, la résidence locale, l'instruction, l'âge, la capacité physique et le statut familial<sup>16</sup>.

Ce qui nous fait dire que la scolarité n'était, à ce moment, qu'un des critères qui allait déterminer si un employé était apte à travailler dans cette usine.

Au cours du temps, les modalités d'embauche vont changer, délaissant quelques dimensions qui avaient été durant plusieurs années des conditions importantes de l'emploi. La sélection va dorénavant s'effectuer surtout sur la base d'une scolarisation bien déterminée.

Les exigences scolaires passent d'une neuvième année à une onzième année, et par la suite à une douzième année, la direction fixera dans les années soixante-dix la nécessité pour les futurs travailleurs d'obtenir un diplôme d'études de cinquième secondaire général ou professionnel, ou de posséder l'équivalent. La direction de l'usine décidera dorénavant que lors de l'embauche d'un employé, elle considérera les qualifications des futurs candidats.

Au moment où l'entreprise apporte une sélection dans la scolarité des futurs travailleurs, il est bien entendu qu'elle va dorénavant privilégier une certaine

catégorie d'employés, qui ont une scolarité bien spécifique. Tous ceux qui n'auront pas ces qualifications ne seront pas considérés comme des travailleurs pouvant être embauchés dans cette usine. Ils devront se qualifier pour avoir une chance égale de travailler dans ces lieux.

Ces critères à l'embauche vont concerner surtout les employés affectés à la production, ainsi que les employés qui se rattachent aux métiers. Par contre, depuis 1987, les modalités vont changer pour ce qui est des métiers de la mécanique et du département électrique. Les travailleurs de ces départements devront, en effet, posséder une scolarité plus élevée, soit de niveau collégial. On indique à l'intérieur de la convention collective de 1987 à 1990 que:

Lors d'affichages futurs, les candidats possédant un diplôme d'études collégiales (D.E.C.) dans le métier concerné seront considérés pour les postes de mécaniciens d'entretien ou de machinistes<sup>17</sup>.

Pour ce qui est du département électrique:

...l'usine s'engage, lorsqu'elle aura à combler des besoins en main-d'œuvre dans ce département, d'accepter, jusqu'à concurrence de quatre, les employés qui sont titulaires d'un diplôme de secondaire cinq, dans le métier et qui était à l'emploi de l'usine avant le premier juillet 1982... L'intégration de ces employés s'effectuera dans une proportion de 50% des postes à combler;

l'autre 50% sera comblé par des titulaires d'un diplôme d'études collégiales (D.E.C.). Lorsque la condition précédente aura été atteinte, le D.E.C. sera la qualification académique de base en tout temps<sup>18</sup>.

Il est intéressant de noter que les nouveaux critères de sélection pour ces employés de métier, entraîneront une délocalisation de la main-d'oeuvre. Ce que nous voulons dire ici, c'est qu'auparavant, on employait surtout des travailleurs résidant à Ville de La Baie. Alors qu'à l'heure actuelle des personnes de toute la région pourront être engagées dans cette entreprise; les institutions scolaires de niveau collégial se situant dans d'autres villes de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, soit Jonquière, Chicoutimi, etc.

### 3.3.2 Analyse des données reliées à la formation scolaire à l'embauche

Afin de constater quelles ont été les demandes de scolarité à l'embauche, nous nous sommes servis de tous les dossiers personnels de chaque employé d'usine (soit les employés de métier et ceux affectés à la production), qui sont présents à l'intérieur de l'entreprise en 1990. À partir de ces dossiers, il était possible de constater la scolarité de chaque individu lors de son embauche.

Tableau 3.5 Scolarité à l'embauche de 1975 à 1990

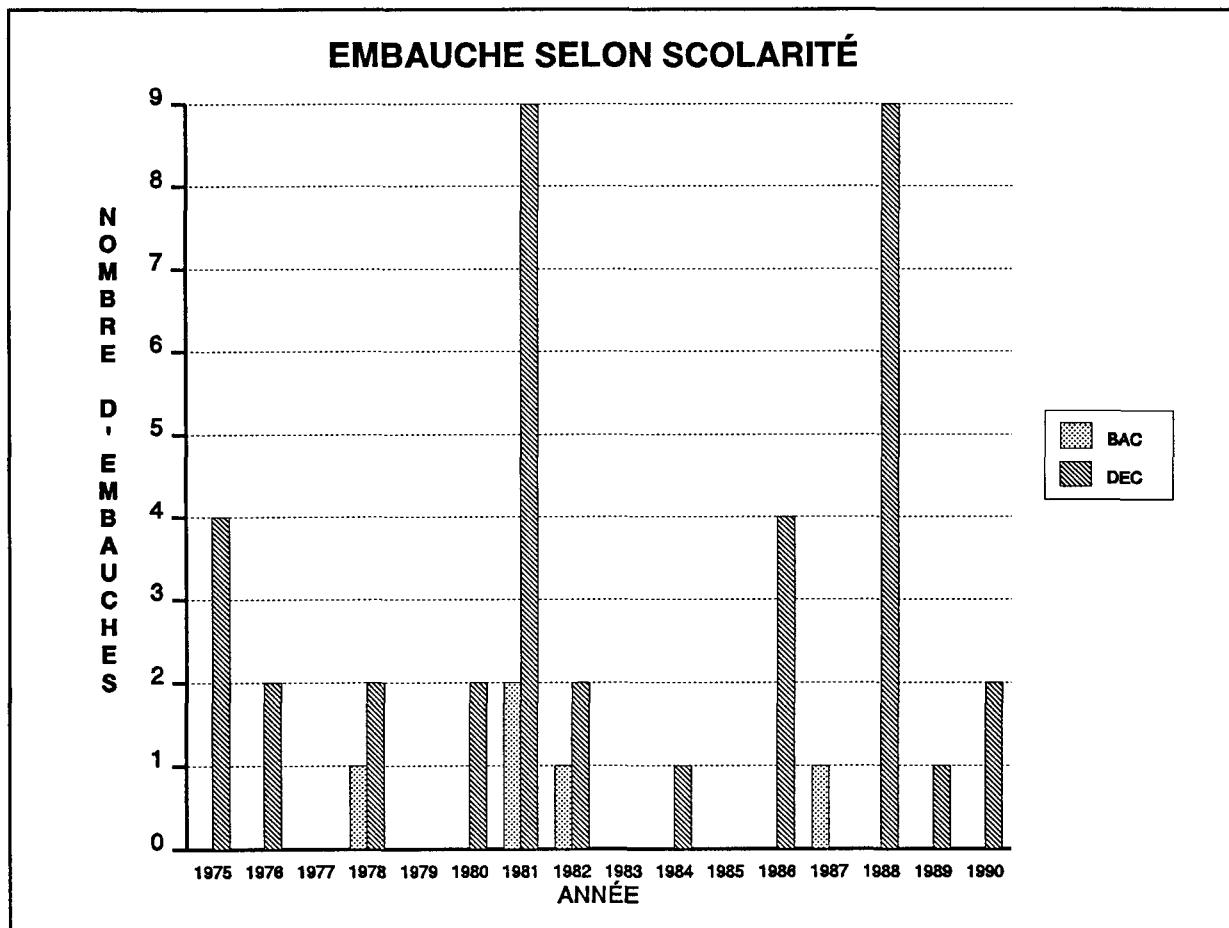
Années	Scolarité								TOTAL
	BAC	DEC	S5G	S5P	S5O	AUTRES	?		
1975	--	4	13	28	--	14	5	64	
1976	--	2	4	7	--	7	1	21	
1977	--	--	2	16	--	3	--	21	
1978	1	2	13	46	--	8	--	70	
1979	--	--	--	--	--	--	--	--	
1980	--	2	8	5	--	1	2	18	
1981	2	9	8	28	--	10	3	60	
1982	1	2	19	13	2	1	1	39	
1983	--	--	--	--	--	--	--	--	
1984	--	1	2	--	3	--	--	6	
1985	--	--	10	1	3	1	--	15	
1986	--	4	17	8	2	1	--	32	
1987	1	--	9	13	4	--	3	30	
1988	--	9	13	13	10	1	3	49	
1989	--	1	5	5	8	1	1	21	
1990	--	2	4	4	4	--	4	18	
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>38</b>	<b>127</b>	<b>187</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>23</b>	<b>464</b>	

LÉGENDE: BAC = Baccalauréat  
 DEC = Diplôme d'enseignement collégial  
 S5G = Secondaire 5 général  
 S5P = Secondaire 5 professionnel  
 S5O = Secondaire 5 ouvrier papetier  
 Autres = Autres formations  
 ? = Non indiqué

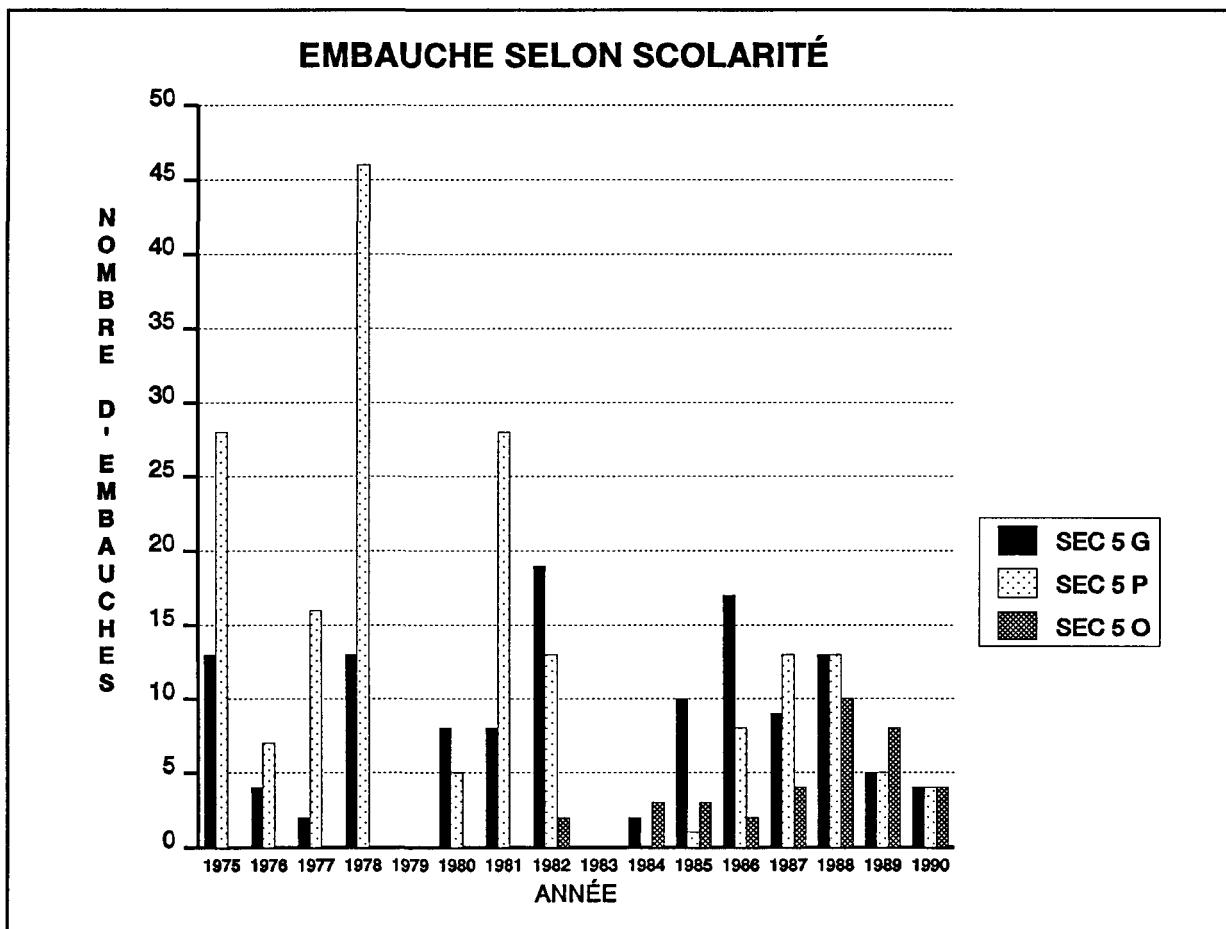
Source: Département de l'embauche.

Note: Les graphiques suivants sont tirés des statistiques du tableau 3.5.

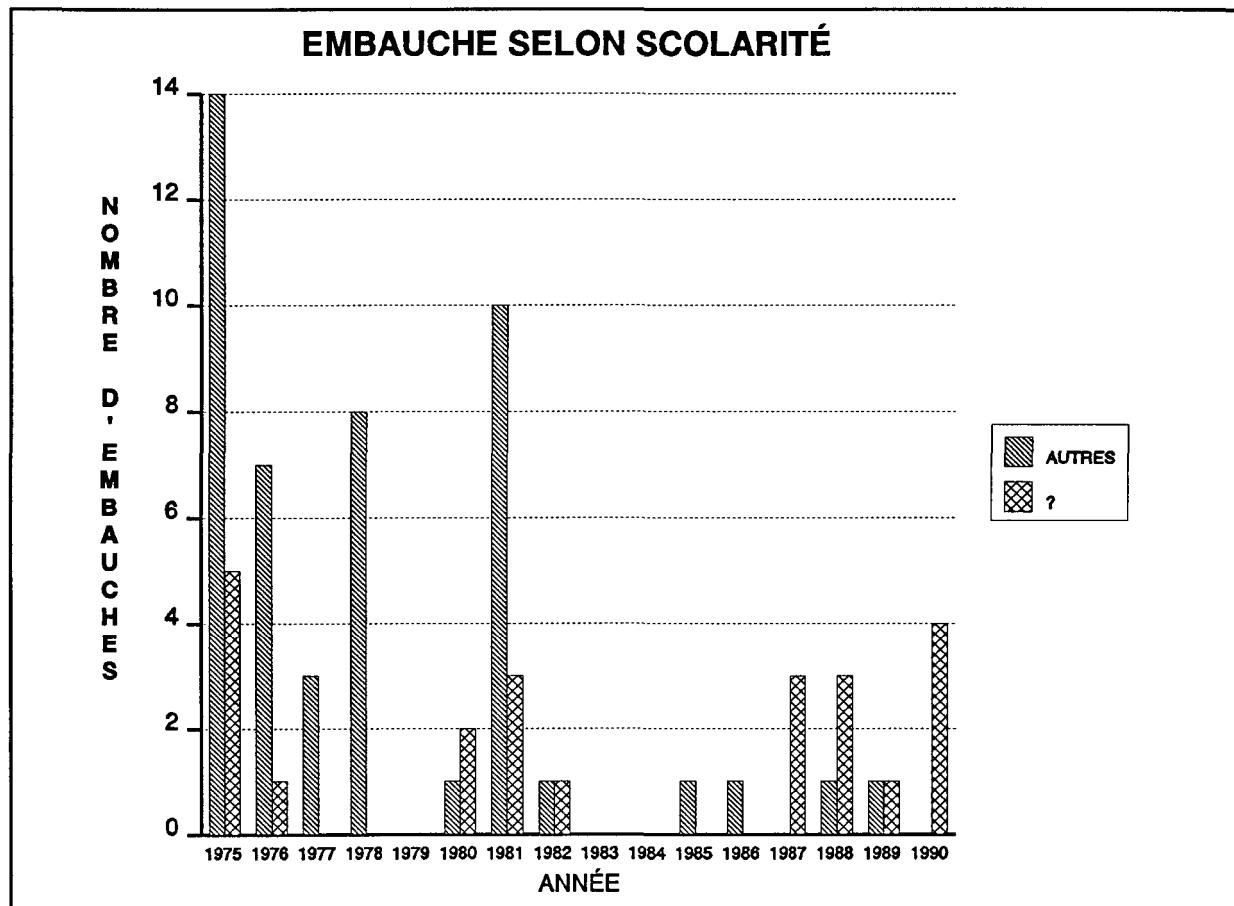
**Graphique 3.9 Répartition de la scolarité à l'embauche, de 1975 à 1990 (BAC et DEC)**



Graphique 3.10 Répartition de la scolarité à l'embauche, de 1975 à 1990 (SEC)



Graphique 3.11 Répartition de la scolarité à l'embauche, de 1975 à 1990  
(Autres et ?)



Le tableau 3.5 vient appuyer le fait qu'il y ait eu, lors de la période de modernisation étudiée, une standardisation de la formation et une plus grande importance accordée à la scolarité. Si nous fixons notre regard sur l'ensemble de ce tableau, nous pouvons remarquer qu'il y a eu au cours des années soixante-dix et quatre-vingt une nette prédominance de la formation professionnelle et générale (y compris du diplôme d'ouvrier-papetier), en ce qui a trait à l'embauche.

En fait, environ 75,6% des travailleurs embauchés pendant ces années avaient cette qualification scolaire: 127 embauches pour la formation générale, 188 pour la formation professionnelle et 36 pour le diplôme d'ouvrier-papetier. Pour un total de 351 embauches sur une possibilité de 464 personnes. Et ce, sur une période de quinze ans, soit de 1975 à 1990.

Alors que pour ceux détenant un baccalauréat universitaire, seulement 1.1% possédaient ce diplôme. Au niveau du D.E.C., les employés embauchés ne représentent que 8.2% de l'ensemble. Pour ceux détenant une scolarité autre que celle indiquée, le résultat est tout aussi inférieur, soit de 10.1%.

Ces données viennent confirmer notre hypothèse selon laquelle il y a eu au cours des années une préoccupation plus grande pour la formation scolaire à l'embauche. Cette standardisation de la scolarité faisant entrevoir une ouverture sur des critères extérieurs de formation. Dorénavant, on devrait voir évoluer la ligne du

graphique de manière ascendante (advenant le cas où le nombre d'embauches demeure constant), pour ce qui est du diplôme de secondaire cinq général et professionnel pour les employés de la production, ainsi que celle du niveau collégial pour les employés de métiers.

Notons enfin qu'il y a eu également un intérêt marqué pour la formation ouvrier-papetier. Celui-ci s'est fait ressentir au début des années quatre-vingt au niveau de l'embauche dans cette entreprise. Nous verrons dans la partie suivante comment ce cours est devenu une demande de formation importante lors de cette période de modernisation.

### **3.3.3 Liens avec la formation professionnelle au secondaire: le cours ouvrier-papetier**

Parallèlement aux nouvelles exigences de formation scolaire, des nouveaux rapports vont venir s'établir entre l'usine de Port-Alfred et la Polyvalente de La Baie à partir des années 1978-1979. Ces rapports seront axés sur la mise en place d'un cours de formation professionnelle de la fabrication du papier, qui a pour nom ouvrier-papetier.

Ce présent cours aura donc pour orientation de:

Former des ouvriers qualifiés et polyvalents aptes à exercer les multiples fonctions liées à la fabrication de la pâte, papier ou carton dans l'une des nombreuses usines du Québec<sup>19</sup>.

L'objectif principal sur lequel repose ce programme est de permettre à l'étudiant de posséder des connaissances générales sur l'ensemble du processus de production du papier. Et ce, autant en ce qui regarde le travail en forêt que de celui réalisé à l'intérieur des différentes usines de pâtes et papiers. Il n'a pas pour but de former des personnes spécialisées à un poste de travail ou à des tâches bien précises. Il forme plutôt un généraliste qui sera capable de s'adapter au différentes composantes qui entourent la fabrication du papier.

La durée de ce cours sera d'une année complète, soit 900 heures de formation alliant théorie et pratique, et permettant à l'étudiant, s'il le désire, de poursuivre ses études au niveau collégial, ou d'intégrer le marché du travail.

**Tableau 3.6   Liste des cours contenus à l'intérieur du programme ouvrier-papetier<sup>20</sup>**

<b>Premier semestre (30 crédits - 450 heures)</b>	<b>Heures</b>	<b>Crédits</b>
Historique et actualisation	15	1
Initiation à la sécurité	30	2
Technologie du bois	30	2
Exploitation forestière	15	1
Préparation du bois	30	2
Interprétation des données 1	30	2
Mécanique appliquée	45	3
Pâtes mécaniques de meules	60	4
Fonctionnement et entretien système de pompage	15	1
Instrumentation et contrôle	45	3
L'intégration au milieu de travail	30	2
Interprétation de plans mécaniques	15	1
Essais sur les pâtes et papiers	30	2
Utilisation des logiciels	15	1
Traitement des pâtes	45	3
<b>Deuxième semestre (30 crédits - 450 heures)</b>		
Pâte thermomécanique	75	5
Pâtes chimiques	45	3
Pâte Kraft	90	6
Machine à papier section humide	45	3
Machine à papier section sèche	45	3
Étude des produits	30	2
Emballage et expédition	15	1
Interprétation des données 2	15	1
Protection de l'environnement	15	1
Stages en entreprises	75	5
<b>TOTAL</b>	<b>900</b>	<b>60</b>

Source: Ibid., p.2.

Dans le tableau 3.6, nous pouvons remarquer qu'il y a un nombre d'heures important réservé à des stages en entreprise, soit soixante-quinze heures. Ceci se rapporte à une entente prise entre la commission scolaire et la Stone-Consolidated.

Durant l'hiver 1980, la commission scolaire Baie-des-Ha! Ha! et la compagnie Consolidated-Bathurst (actuellement Stone-Consolidated) ont signé un protocole d'entente ayant pour but l'organisation des stages et les responsabilités des deux parties en cause. Le protocole d'entente précise que le calendrier des stages sera établi par la compagnie et la commission scolaire. Les rapports et les évaluations devront aussi être faits conjointement.

Il importe de souligner que les stages vécus par les élèves sont des stages d'observation et non des stages de participation; l'élève ne peut et ne doit en aucune façon être intégré au processus de production et de fabrication du produit ou même occuper temporairement un poste de travail<sup>21</sup>.

Ce programme va s'adresser à toutes les personnes qui possèdent un secondaire cinq, qui ont un minimum de seize ans et qui ont obtenu certains prérequis de secondaire quatre. Celui-ci débouche sur un diplôme d'études professionnelles (D.E.P.).

De par sa formation polyvalente, le diplômé de l'ouvrier-papetier est préparé à oeuvrer dans plusieurs départements d'une usine typique. Il peut ainsi occuper l'une ou l'autre des fonctions de travail suivantes: préposé aux machines à papier, à la réception du bois, aux produits chimiques, aux départements des pâtes, essayeur de pâtes et papiers et emballeur et expéditeur<sup>22</sup>.

L'idée de l'instauration de ce cours vient d'un travail conjoint entre la Stone-Consolidated de Ville de La Baie et la Polyvalente de La Baie. Elle prit son origine du personnel cadre de l'usine de Port-Alfred, de la direction de celle-ci et des responsables de la formation professionnelle au secondaire.

Constatant certains besoins en formation, reliés aux ouvriers de la production dans les usines de la région, des démarches furent mises de l'avant par l'entreprise et le conseil d'administration de la Commission scolaire Baie-des-Ha! Ha! pour obtenir, du ministère de l'Éducation, l'autorisation d'implanter ce cours à la Polyvalente de La Baie. Ceci apportant une réponse positive.

L'instauration du cours ouvrier-papetier permettra l'établissement de liens entre la Stone-Consolidated et l'institution scolaire. Bien que la formation scolaire demeurera indépendante de l'entreprise dans son fonctionnement, il s'établira une liaison constante avec l'entreprise. Comme nous l'avons souligné, la direction de la Stone-Consolidated offrira la possibilité aux étudiants de ce cours de pouvoir faire plusieurs visites et stages à l'usine de Port-Alfred.

...une entente de principe avec, à ce moment, la Consolidated-Bathurst (voire Stone-Consolidated) de Ville de La Baie, permet aux élèves dans le cadre de visites structurées ou de journées de formation sur place de se familiariser avec les rouages de l'équipement de production du papier<sup>23</sup>.

Selon le responsable de l'option professionnelle ouvrier-papetier:

Le cours ouvrier-papetier a été construit en étroite collaboration avec la Stone-Consolidated de Ville de La Baie. Au cours des années, le cours a évolué et a cheminé grâce à plusieurs rencontres et discussions avec les gens de l'entreprise. Ceci nous a permis de nous mettre au diapason des réalités de l'entreprise.\*\*\*

Ces nouveaux rapports établis avec le milieu scolaire va donc permettre à la Stone-Consolidated d'établir une ouverture sur le milieu dans lequel celle-ci évolue.

En ce sens:

...le profil de formation d'un ouvrier-papetier ouvre la voie à d'autres collaborations entre l'école et l'industrie dans le domaine de la formation professionnelle. Il concrétise aussi une autre conception des rôles de l'école et de l'industrie dans l'éducation et la formation des jeunes au Québec<sup>24</sup>.

Dans la proposition de l'instauration de ce cours, la raison suivante était évoquée:

...l'industrie des pâtes et papiers est d'ailleurs l'une des plus importantes au Québec, tant par le nombre d'usines que par la valeur des exportations. De plus on a besoin de travailleurs qualifiés dans cette industrie car la haute technologie a remplacé

---

\*\*\* Entrevue avec le responsable de l'option professionnelle ouvrier-papetier de la Polyvalente de La Baie.

les méthodes artisanales dans la fabrication du papier. Il est donc indispensable pour celui qui travaille dans ce secteur de l'activité industrielle de bien connaître les différentes étapes du processus de fabrication du papier et d'être capable de s'intégrer rapidement aux différentes phases du processus de production<sup>25</sup>.

Également, les responsables du programme vont constamment suivre l'évolution de l'entreprise afin de répondre aux besoins de celle-ci. Le programme sera continuellement révisé et adapté aux réalités du marché du travail. Ainsi, l'originalité du programme tient au fait qu'il y aura une certaine formation de donner en milieu scolaire et une autre, plus spécifique, qui sera acquise au cours de visites et de stages dans les usines avoisinantes de la région ou en forêt, et principalement à la Stone-Consolidated de Ville de La Baie.

Au niveau scolaire, des locaux vont être aménagés à la Polyvalente de La Baie, pour les fins de ce cours. Trois professeurs vont pouvoir enseigner à l'intérieur de deux salles de cours, comprenant un laboratoire, une salle d'essai, et du matériel informatique et de laboratoire.

Un responsable de ce programme nous a indiqué que le taux de placement des étudiants qui suivent ce cours était excellent, tant dans les entreprises de la région que dans celles extérieures. D'ailleurs comme nous avons vu sur le tableau de l'embauche (voir tableau 3.5), trente-six personnes possédant un diplôme d'ouvrier-papetier ont trouvé un emploi à la Stone-Consolidated de Ville de La Baie.

Lors d'une entrevue, le responsable de l'embauche nous a indiqué que la mise en place de ce cours allait prendre une importance pour ce qui est de l'embauche à l'usine de Port-Alfred:

Le cours ouvrier-papetier ne concerne pas les métiers, mais c'est plutôt le gars qui travaille sur l'opération comme telle. C'est que le gars qui a suivi un cours d'ouvrier-papetier a visité l'usine, il a eu des stages dans l'usine et il connaît tout ce que c'est de a à z, en ce qui concerne la fabrication du papier. Alors, il connaît le suivi de tous les départements à partir du département du bois qui est la base, jusqu'aux produits chimiques. Alors quand un gars comme cela vient à l'usine et qu'on l'embauche, il a déjà un bon pas d'avance sur les autres. C'est pour cela que c'est un atout intéressant pour une entreprise comme la nôtre.\*\*\*\*

Nous pouvons dire qu'auparavant, il n'existait pas de liens proprement dit entre les institutions scolaires et la Stone-Consolidated de Ville de La Baie. La direction de cette industrie puisait dans un bassin de main-d'œuvre local, sans pour autant avoir des exigences en ce qui trait à des qualifications scolaires bien précises.

L'initiative du cours ouvrier-papetier nous démontre que la modernisation de l'usine et le mode d'organisation du travail qui prend place dans ces années, fait apparaître le recours à la formation scolaire extérieure à l'entreprise. Et c'est dans

---

\*\*\*\* Entrevue avec le responsable de l'embauche présent dans l'usine de 1960 à 1990.

cette idée de coopération ou encore de partenariat entre l'entreprise et le milieu régional que la direction de la Stone-Consolidated envisagera de nouvelles possibilités en frais de qualification scolaire.

Cette section du mémoire avait pour but de souligner que la période de modernisation qui touche cette industrie, s'est accompagnée de la mobilisation de demandes de formation autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. D'une formation ponctuelle aux modifications du processus de production, on est passé à la structuration de la formation à l'intérieur de l'usine. Dans un même temps, une importance particulière a été accordée à la formation scolaire à l'embauche. Enfin, la direction de l'usine est aller chercher au niveau de la formation professionnelle au secondaire, une nouvelle source de formation, et du même coup une ouverture sur le milieu régional.

## Bibliographie

1. GAGNIER, Bernard. "Le service de la formation du personnel présente Papyrus 1", journal Le Moulin, sept.1986, p. 5.
2. GOBEIL, Laurent. L'installation de deux Papriformeurs à l'usine de Port-Alfred, de Consolidated-Bathurst, a nécessité la mise en oeuvre d'un programme spécial de formation, Le papetier, janvier-février, no 1, 1975, p. 4.
3. GAUDREAUL, Benoît. "Modernisation et formation vont de pair", journal Le Moulin, décembre 1986, p. 8.
4. CONSOLIDATED-BATHURST INC. Division Port-Alfred. Convention collective de travail 1987-1990, lettres d'entente, Ville de La Baie, 25 février 1988, p. 15.
5. GOBEIL, Laurent. L'installation de deux Papriformeurs à l'usine de Port-Alfred de Consolidated-Bathurst, a nécessité la mise en oeuvre d'un programme spécial de formation, Le papetier, janvier-février, no 1, 1975, p. 4.
6. CONSOLIDATED-BATHURST INC. Division Port-Alfred. Convention collective de travail 1987-1990, p. 17.
7. Ibid., p. 17.
8. Ibid., p. 17.
9. Ibid., p. 11.
10. Ces données ont été recueillies au département de la formation, à l'intérieur du registre de la formation, Stone-Consolidated Inc., Division Port-Alfred.
11. Ces données ont été recueillies au département de la comptabilité à Stone-Consolidated Inc., Division Port-Alfred.
12. Ibid.
13. Département de formation, Stone-Consolidated Inc., Division Port-Alfred.
14. Ibid.
15. CONSOLIDATED-BATHURST INC., Division Port-Alfred. Convention de travail 1987 à 1990, p. 9.

16. CONSOLIDATED-BATHURST INC., Division Port-Alfred. Convention de travail 1962 à 1964, p. 9.
17. CONSOLIDATED-BATHURST INC., Division Port-Alfred. Convention collective de travail 1987-1990, lettres d'ententes, p. 8.
18. Ibid., p. 16.
19. COMMISSION SCOLAIRE BAIE-DES-HA!-HA!. La formation scolaire au secondaire ouvrier-papetier, document de présentation, décembre 1987, p.1.
20. Ibid., p. 2.
21. BROSSARD, Luce, FONS, Jean-Pierre. La formation de l'ouvrier-papetier: une collaboration entre l'école et l'industrie, Vie pédagogique, avril 1982, pp. 10-11.
22. COMMISSION SCOLAIRE BAIE-DES-HA!-HA!. La formation scolaire au secondaire ouvrier-papetier, document de présentation, décembre 1987, p. 2.
23. COMMISSION SCOLAIRE BAIE-DES-HA!-HA!. Communiqué de presse, Pâtes et papiers, une option qui colle à la réalité économique du milieu, mars 1991.
24. BROSSARD, Luce, FONS, Jean-Pierre. La formation de l'ouvrier papetier: une collaboration entre l'école et l'industrie, Vie pédagogique, avril 1982, p. 9.
25. Ibid., p. 11.

## **CONCLUSION**

## CONCLUSION

À l'intérieur de ce mémoire, nous sommes partis de l'analyse des développements organisationnels de l'industrie des pâtes et papiers Stone-Consolidated de Ville de La Baie. Nous avons pu constater qu'à partir du début des années soixante-dix, jusqu'au milieu des années quatre-vingt, cette entreprise mettait de l'avant un programme de modernisation visant à augmenter la productivité et la qualité de son produit afin de demeurer concurrentielle sur les marchés. Cette modernisation s'est en fait caractérisée par la modification du processus de fabrication du papier journal dans cette entreprise, ainsi que par l'ajout de nouvelles technologies de production dans plusieurs départements. Tous ces changements vont avoir pour effet de modifier amplement l'instrumentation en place.

Au département des machines à papier, par exemple, on augmente la vitesse de ces machines avec l'ajout de doubles toiles jumelées et du contrôle informatisé. La hausse de productivité dans ce secteur de la production nécessite la mise sur pied d'un nouveau département de pâte appelé thermomécanique. Également, la direction insistera sur la modernisation du département de la finition et expédition, grâce à l'ajout d'une enveloppeuse de rouleaux de papier complètement informatisée et contrôlée par l'ordinateur.

Les modifications apportées au processus de fabrication auront pour conséquence de changer les techniques de travail reliées aux différents postes touchés par celles-ci. Les travailleurs devront affronter une nouvelle instrumentation qui leur était inconnue jusqu'à présent.

Dans ce contexte, nous avons cherché tout d'abord à vérifier l'hypothèse suivante: la modernisation de l'usine a été accompagnée d'un mode de gestion et d'organisation du travail basé sur la formation de ses travailleurs.

Comme il a été mentionné, cette formation s'appliquera dans un premier temps de manière ponctuelle, c'est-à-dire, directement sur la modernisation apportée au processus de fabrication. À cette occasion, différents cours de formation seront donnés aux travailleurs afin de les sensibiliser aux nouvelles technologies de production. Cette formation s'étendra de manière continue à l'ensemble des travailleurs de la production. Ainsi, on verra apparaître un mode de gestion et d'organisation du travail à l'intérieur de cette entreprise. La généralisation et la structuration de cette formation dans chaque département de la production deviennent ainsi partie intégrante du fonctionnement de cette industrie.

Bien que cette étude fut axée sur les développements internes de la Stone-Consolidated, c'est dans une compréhension régionale que nous avons orienté notre démarche. En fait, l'objectif premier était de voir si cette période de

modernisation allait s'accompagner de certaines demandes de formation au niveau régional. En conséquence, nous voulions voir si de nouveaux rapports entre l'entreprise et le milieu régional allaient émerger à l'heure actuelle.

Il a été effectivement possible de constater que cette période de modernisation de l'usine de Port-Alfred fut accompagnée de demandes de formation faisant appel au système scolaire. Parmi ces demandes, nous avons identifié deux sources qui ont pu entrer en ligne de compte dans la formation de la main-d'oeuvre de cette usine.

La première se réfère à la standardisation de la formation scolaire à l'embauche. Au cours des années étudiées, la direction insistera, lors de l'embauche des employés de la production et des métiers, sur la nécessité pour ceux-ci de posséder un diplôme de cinquième secondaire professionnel ou général. Ainsi, passant d'une importance minime portée à cette dimension, la formation scolaire devient une demande privilégiée de formation extérieure pour affronter une entreprise en mutation.

En second lieu, nous avons constaté qu'il s'était établi des liens avec la formation professionnelle au secondaire. Ceci s'est fait ressentir par l'élaboration et la mise sur pied d'un cours de formation professionnelle ayant pour titre ouvrier-papetier. Celui-ci représentant un outil de formation extérieur et s'appliquant

à de futurs employés affectés à la production.

La caractéristique prédominante de ce cours se rapporte au fait qu'il y a une collaboration constante entre l'entreprise et l'institution scolaire (soit, dans ce cas-ci, la Polyvalente de La Baie), en ce qui a trait à la formation des étudiants inscrits à ce cours. Ainsi, une partie théorique est donnée en classe, alors que des stages et de fréquentes visites à l'intérieur de l'usine de Port-Alfred viennent compléter l'enseignement. Cette complémentarité débouche éventuellement sur l'embauche de quelques étudiants.

Ainsi, avec ces deux sources de formation extérieure, nous pouvons avancer que ce sont de nouveaux rapports qui viennent s'établir entre l'entreprise et le milieu régional. Celle-ci ne se développe plus en système clos comme auparavant, au niveau de la formation de ses employés, c'est-à-dire indépendamment de la région dans laquelle elle évolue, mais elle s'ouvre sur son espace productif.

Premièrement, la période de modernisation qui caractérise l'industrie de La Baie passe par de nouvelles pratiques d'intégration de la main-d'œuvre en milieu de travail. Dans ce sens, l'accent mis sur la formation scolaire des travailleurs à l'embauche révèle une stratégie, une ouverture sur des critères extérieurs. Le système scolaire est ainsi interpellé, afin de fournir un appui certain au développement organisationnel.

Dans un deuxième temps, bien que le milieu régional ne se trouve pas mobilisé dans toute sa complexité, les nouveaux liens établis avec la formation professionnelle au secondaire permettent de croire à des collaborations entre le milieu scolaire et l'industrie. Dans ce cas-ci, on assiste véritablement à une implication conjointe des deux parties impliquées.

Dans ce contexte, l'étude de la Stone-Consolidated a fait apparaître la nécessité de considérer cette dernière comme faisant partie intégrante de la société, et comme participant au développement d'une spécificité régionale. La formation de la main-d'oeuvre ne s'interprète plus seulement sous l'angle de l'entreprise ou encore du milieu scolaire régional, mais invite à considérer actuellement cet effet d'ouverture et de collaboration de ces deux composantes. Ceci, dans la mesure où des activités de formation tendent à s'y développer et à s'y entretenir.

Évidemment, ce mémoire ne s'est appliqué qu'à l'analyse d'une seule industrie. Il serait intéressant éventuellement de pouvoir établir une étude à l'ensemble des entreprises de la région. Ceci souligne quelles sont les modalités et les liens qui s'établissent actuellement entre le développement des entreprises et le milieu régional.

## **BIBLIOGRAPHIE**

## BIBLIOGRAPHIE

### A) RÉFÉRENCES

BERNIER, Colette. Le travail en mutation, IRAT, Montréal (Québec), Éditions Saint-Martin, 1990, 168 pages.

CHARLAND, Jean-Pierre. Les pâtes et papiers au Québec 1880-1980, technologie, travail et travailleurs, Institut québécois de recherche sur la culture, Québec, 1990, 447 pages.

CORIAT, Benjamin. Ouvriers et automates, procès de travail, économie de temps et théorie de la segmentation de la force de travail, in, Gaudemar, J.-P. (de), usines et ouvriers. Figure du nouvel ordre productif, Éditions Maspero, 1980, 165 pages.

DORAY, Pierre. Formation et mobilisation, le cas d'aluminium Pechiney, France, Presses universitaires de Lille, 1989, 230 pages.

DUBAR, Claude. La formation professionnelle continue, Paris, Éditions La Découverte, 1984, 124 pages.

GAUDEMAR, J.-P. (de). Usines et ouvriers. Figure du nouvel ordre productif, Paris, Éditions Maspero, 1980, 165 pages.

MAURICE, M., SELLIER, F., SILVESTRE, J.-J. "La production de la hiérarchie dans l'entreprise: recherche d'un effet sociétal", in Revue Française de sociologie, vol. 20, 1979.

MINISTÈRE DES TERRES ET FÔRETS. Programme de développement de l'industrie des pâtes et papiers du Québec, Québec, juin 1978, 29 pages.

SAINSAULIEU, Renaud. Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, France, Presse de la Fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, 1987, 390 pages.

SAINT-PIERRE, Céline. "Transformation du monde du travail", in. La société québécoise après 30 ans de changements, sous la direction de Fernand Dumont, Institut québécois sur la culture, 1990.

STONE-CONSOLIDATED INC. Dialogue, Revue bimensuelle des employés de la Stone-Consolidated Inc., mai 1991, 32 pages.

TERTRE, Christian (du). Technologie, flexibilité, emploi, une approche du post-taylorisme, Paris, Éditions l'Hamattan, 1989, 333 pages.

## B) DOCUMENTS, REVUES, JOURNAUX (AUTRES RÉFÉRENCES)

BARETTE, Luc. "Une enveloppeuse à l'expédition", journal Le Moulin, juin 1986, 12 pages.

BOUCHARD, Julien, VERRAULT, Olivier. "Notre département, le département électrique et instrumentation", journal Le Moulin, décembre 1986, 16 pages.

BRASSARD, Ghislain. "Notre département, le rôle de la centrale thermique", journal Le Moulin, décembre 1987, 16 pages.

BROSSARD, Luce, FONS, Jean-Pierre. "La formation de l'ouvrier-papetier: une collaboration entre l'entreprise et l'industrie", Vie Pédagogique, avril 1982.

COMMISSION SCOLAIRE BAIE-DES-HA!-HA!. La formation scolaire au secondaire. Ouvrier-papetier, Document de présentation, décembre 1987.

COMMISSION SCOLAIRE BAIE-DES-HA!-HA!. Communiqué de presse. Pâtes et papiers, une option qui colle à la réalité économique du milieu, mars 1991.

CONSOLIDATED-BATHURST INC., Division Port-Alfred, Convention collective de travail 1987-1990, 154 pages.

CONSOLIDATED-BATHURST INC. Division Port-Alfred, Convention collective de travail 1970-1973.

CONSOLIDATED-BATHURST INC. Division Port-Alfred, Convention collective de travail 1987-1990, Lettre d'entente, Ville de La Baie, 25 février 1988, 37 pages.

CONSOLIDATED-BATHURST INC. Division Port-Alfred, Convention collective de travail 1962 à 1964, 65 pages.

CONSOLIDATED-BATHURST INC. Division Port-Alfred, Dialogue 1987, rapport aux employés, 1987, 21 pages.

CONSOLIDATED-BATHURST INC. Papyrus I, 1986.

CONSOLIDATED-BATHURST INC. Division Port-Alfred, Document de présentation de l'usine, 4 pages.

DUPUIS, Jacques. Manuel d'entraînement pour opérateurs sur système Measurex modèle 2002, machines à papier nos 1, 2, 3, 4, Division Port-Alfred, Ville de La Baie, septembre 1983, 92 pages.

GAGNIER, Bernard. "Le service de la formation du personnel présente Papyrus 1", journal Le Moulin, septembre 1986, 12 pages.

GAUDREAU, Benoît. "Modernisation et formation vont de pair", journal Le Moulin, décembre 1986, 12 pages.

GAUTHIER, Normand. En collaboration avec le service du personnel, Fonctionnement du département de la préparation du bois, novembre 1989, 62 pages.

GAUTHIER, Normand. En collaboration avec le service du personnel, Connaissance générale de l'usine, Fabrication de la pâte thermomécanique, novembre 1989, 61 pages.

GAUTHIER, Normand. En collaboration avec le service du personnel, Connaissance générale de l'usine, Le procédé de finition\expédition, sans date, 20 pages.

GOBEIL, Laurent. "L'installation de deux Papriformeurs à l'usine de Port-Alfred de Consolidated-Bathurst Inc., a nécessité la mise en oeuvre d'un programme spécial de formation", Le Papetier, no. 1, janvier-février 1975.

MARQUIS, Claude, BOISSONNEAULT, Errol, BOUDREAU, André. "Notre département, les machines à papier", journal Le Moulin, mars 1987, 12 pages.

STONE-CONSOLIDATED INC. Conducteurs des machines à papier nos 1, 2, 3, service de la formation et papeterie, avril 1984, tome 1, 139 pages.

STONE-CONSOLIDATED INC. Service de la formation et papeterie, Conducteurs des machines à papier nos 1, 2, 3, 4, avril 1984, tome 2, 140 pages.

STONE-CONSOLIDATED INC. Service de la formation en collaboration avec les instructeurs du département de papeterie de l'usine de Port-Alfred, mars 1984, 153 pages.

STONE-CONSOLIDATED INC. Bailey Network 90-système, machine à papier numéro quatre-opération, sans date, 43 pages.

STONE-CONSOLIDATED INC. Service de la formation en collaboration avec les instructeurs du département de papeterie de l'usine de Port-Alfred, Machine à papier numéro quatre, sans date, 167 pages.

WELLMAN, Carl, DALLAIRE, Judes. "Machine à papier numéro quatre", journal Le Moulin, mars 1986, 12 pages.

Ouvrages consultés: Rapports annuels de la Consolidated-Bathurst Inc. et de la Stone-Consolidated Inc., de 1970 à 1990. Également, documentation aux Archives nationales à Chicoutimi.

### C) GÉNÉRALE

ADLER, Paul S. "Automation et qualifications, nouvelles orientations", Sociologie du travail, 3\87, 1987, pp. 289-304.

AYDALOT, Philippe. Économie régionale et urbaine, Paris, Éditions Économica, 1985.

BELANGER, Gilles. Le papier, procédés et matériels, Québec, Collection langues spécialités, 1982, 189 pages.

BERNIER, Colette et coll. Nouvelles technologies et caractéristiques du travail: Bilan-synthèse des connaissances, étude réalisée par l'IRAT, Montréal, in Collection Technologie et Travail, INP, no 6, 1983, 174 pages.

BOUCHARD, Russel, MARTIN, Jean, Ville de La Baie: une fenêtre sur le monde depuis 150 ans, Chicoutimi, 1988, 68 pages.

BOYER, R. La flexibilité au travail en Europe, Paris, Éditions La Découverte, 1986, 330 pages.

BRAVERMAN, H. Travail et capitalisme monopoliste: la dégradation du travail au xxème siècle, Paris, Éditions Maspero, (Économie et socialisme 32), 1976, 360 pages.

CAMBRIOSO, Alberto, DUCHESNE, Raymond. Sciences, technologie et société. Les enjeux du progrès, Presses de l'Université du Québec, Télé-Université, pp. 85-124.

CEQ. Apprivoiser le changement: actes du colloque CEQ sur les nouvelles technologies, la division du travail, la formation et l'emploi, Québec, 527 pages.

CHANARON, J.-J., PERRIN, J. "Science, technologie et mode d'organisation du travail", Sociologie du travail, 1\86, 1986, pp.23-40.

COING, Henry. La ville, marché de l'emploi, Presses universitaires de Grenoble, 1982, 307 pages.

CORIAT, Benjamin. L'atelier et le chronomètre, Paris, Éditions Christian Bourgeois, (Série "Cibles"), 1979, 301 pages.

DUBAR, C. "Mutations technologiques et formation: discours, réalités, paradoxes", Éducation permanente, no 81, 1986, 9 pages.

GOBEIL, Laurent. L'histoire de l'usine à papier de Port-Alfred, Consolidated Paper Corporation Limited, Division Port-Alfred, La Baie, 1967, 10p.

PARADISE, Catherine. "Des savoirs aux compétences: qualification et régulation des marchés du travail", Sociologie du travail, no.1\87, 1987, pp. 35-46.

PERRIN, Jean-Claude. Organisation industrielle: la composante territoriale, no. 112, Centre d'économie régionale, 1990, 29 pages.

RICHTA, Radovan. La civilisation au carrefour, Paris, Éditions du Seuil, 1974, 354 pages.

SAINT-PIERRE, Céline. "Enjeux et défis du virage technologique en milieu de travail", Cahier de recherche sociologique, Montréal, vol. 3, no. 2: informatique et bureautique, UQAM, 1985, pp. 9-24.

TERSSAC, Gilbert (de), CORIAT, Benjamin. "Micro-électronique et travail ouvrier dans les industries de process", Sociologie du travail, no.4\85, 1984, pp. 384-397.

VANASSE, Gilbert. Histoire de la fédération des travailleurs du papier et de la forêt (CSN), Montréal (Québec), Éditions Saint-Martin, tome 1, 1986, 300 pages.

VELTZ, Pierre. "Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production", Sociologie du travail, 1\86, 1986, pp. 5-22.