

# L'ÉVOLUTION DU SYNDICALISME ET DES RELATIONS DU TRAVAIL<sup>1</sup> CHEZ ALCAN au Saguenay–Lac-Saint-Jean de 1937 à 2007: l'implantation progressive d'une culture de concertation syndicale-patronale

**Patricia Maltais-Tremblay**

Université du Québec à Chicoutimi

## Introduction

Dans son histoire du Royaume du Saguenay et du Lac-Saint-Jean, Gaston Gagnon<sup>2</sup> relate qu'au début du XX<sup>e</sup> siècle cette région agricole et forestière qui possède des ressources hydro-électriques immenses à exploiter et qui occupe une superficie de 440 300 km<sup>2</sup> fait son entrée dans une ère nouvelle d'industrialisation<sup>3</sup>. Cet article explore d'abord certains événements marquant

**1** — Les relations du travail se définissent comme un ensemble de rapports économiques, sociaux et collectifs qui s'établissent entre les salariés et l'employeur, les organisations qui les représentent et l'État. Afin de distinguer les termes « relations du travail » et « relations de travail » qui sont souvent confondus, il faut se rappeler que les relations du travail sont générales, par exemple la négociation des conditions du travail, tandis que les relations de travail sont toujours concrètes et particularisées, par exemple, les rapports qui s'établissent entre un salarié et son employeur ou des collègues dans l'exercice d'une activité professionnelle. (Source : Gouvernement du Québec : <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=10852>).

**2** — Gaston Gagnon, *Au Royaume du Saguenay et du Lac-Saint-Jean : une histoire à part entière, des origines à nos jours*, Montmagny (Québec-Canada), Les Éditions GID, 2013, 494 p.

**3** — Au Canada, la Province de Québec occupe un immense territoire de 1 542 056 km<sup>2</sup> se développant autour de deux pôles urbains, les régions de Montréal et Québec. En périphérie de ces pôles, gravitent les régions du

le début d'une industrialisation unique en Amérique du Nord dans les secteurs du papier et de l'aluminium. Puis, nous situons la place du mouvement syndical catholique canadien-français qui se pose en alternative aux unions internationales à la sauce américaine pour défendre les intérêts des ouvriers dans cette nouvelle société industrielle et qui a servi d'incubateur à la naissance en 1937 du Syndicat national catholique de l'industrie de l'aluminium d'Arvida (SNCIAA-SNEAA)<sup>4</sup>. Ensuite, nous retracions les grandes étapes de l'évolution du syndicalisme et des relations du travail dans les installations de la multinationale Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean en mettant davantage l'emphase sur les syndicats des installations du Saguenay<sup>5</sup>. Nous concluons en posant l'hypothèse que la culture de concertation imprégnant en 2015 la façon de négocier les relations du travail entre le SNEAA et le secteur de l'aluminium

Saguenay-Lac-Saint-Jean, de la Gaspésie, du Bas-du-Fleuve, de l'Abitibi et de la Côte-Nord. Chacune de ces régions possède une histoire singulière en ce qui concerne son développement socio-économique et son industrialisation.

**4** — Le Syndicat national catholique de l'industrie de l'aluminium d'Arvida (SNCIAA) ayant changé de nom en 1943 pour devenir le Syndicat national des employés d'aluminium d'Arvida (SNEAA), nous employons l'abréviation (SNCIAA-SNEAA).

**5** — Nous référons principalement aux installations portuaires (Port-Alfred) incluant le réseau ferroviaire (Roberval-Saguenay) pour le transport des matières premières et des lingots d'aluminium, au réseau de barrages hydroélectriques de Shipshaw, aux usines d'Arvida allant du traitement de la bauxite et autres procédés chimiques (Vaudreuil) à l'électrolyse et la coulée.

## ABSTRACT

The evolution of working relationships at Alcan was marked by several considerable events. A period of crisis shook the relations of the work in the installations of Alcan in Saguenay-Lac-Saint-Jean in the 1970s. The strikes of 1976 and 1979 in the installations of the Complex of Jonquière were difficult and disturbing times for the future of the relations of the work and, thus, for the social peace essential to the preservation of a stability of the operations of production of aluminum. This period is marked by the birth of the national Labor Union of the Employees of the Aluminum of Arvida (SNEAA) and the implementation of the Federation of the Labor Unions of the sector aluminum (FSSA) for 1936s in 1972. It is necessary to underline the importance of the strike of 1941, attributable to the exasperation of the workers. As well as the inheritance of two presidents of labor unions, Adrien Plourde and Jean Halley. They marked 1950s in 1980. The end of 1970s is characterized by forerunners of an exit of the crisis thanks to new approaches of negotiation.

## RÉSUMÉ

L'évolution des relations de travail chez Alcan a été marquée par plusieurs événements considérables. Une période de crise a secoué les relations du travail dans les installations d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean dans les années 1970. Les grèves de 1976 et de 1979 aux installations du Complexe de Jonquière ont été des moments difficiles et inquiétants pour l'avenir des relations du travail et, donc, pour la paix sociale indispensable au maintien d'une stabilité des opérations de production d'aluminium. Cette période est marquée par la naissance du Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida (SNEAA) et la mise en place de la Fédération des syndicats du secteur aluminium (FSSA) pour les années 1936 à 1972. Il faut souligner l'importance de la grève de 1941, attribuable à l'exaspération des travailleurs, ainsi que l'héritage de deux présidents de syndicats, Adrien Plourde et Jean Halley. Ils ont marqué les années 1950 à 1980. La fin des années 1970 se caractérise par des signes annonciateurs d'une sortie de la crise grâce à de nouvelles approches de négociation.

JEL Classification: F23, J51, J52, J53, L72, N52.

Keywords: Alcan, Québec, Saguenay-Lac-Saint-Jean, aluminium, Christian Trade-Union,

Dispute Resolution, Strikes, Arbitration, Mediation, Collective Bargaining.

Mots clés: Alcan, Québec, Saguenay-Lac-Saint-Jean, Aluminium, syndicalisme chrétien, résolution des conflits sociaux, grève, arbitrage, médiation, négociations collectives

de Rio Tinto fait partie de l'héritage syndical et de la multinationale Alcan qui ont misé sur le fait français et la recherche constante d'une paix sociale syndicale-patronale.

### Le début de l'industrialisation de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean

Un événement déclencheur du passage de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean vers la grande industrie serait la restructuration, menée par William Price actionnaire principal de la Price Brothers and Company, consistant à ajouter à l'activité centrale d'exploitation de la forêt une industrie de fabrication du papier<sup>6</sup>. À la même époque, l'homme d'affaire Julien-Édouard-Alfred Dubuc accompagné d'associés canadiens-français implantent la Compagnie de pulpe de Chicoutimi (CPC), première entreprise de papier fondée au Canada par des Québécois et ayant des liens étroits avec l'Église catholique<sup>7</sup>. En effet, inspiré de la doctrine sociale de l'église promulguée par l'encyclique *Rerum Novarum* du pape Léon XIII<sup>8</sup>, encouragé par le souhait de son ami intime J.-É.-A. Dubuc que les travailleurs de la CPC aient des conditions adéquates de travail et voulant empêcher que les ouvriers s'unissent à des unions internationales américaines, l'abbé Eugène Lapointe crée dans cette entreprise en 1907 le premier syndicat catholique en Amérique du Nord, la Fédération ouvrière de Chicoutimi (FOC) qui allait devenir en 1912 la Fédération ouvrière mutuelle du Nord (FOMN)<sup>9</sup>.

Cependant, les années 1926 à 1930 voient la récupération progressive des actifs de la CPC par l'empire de la Price Brothers and Company<sup>10</sup>. Pour cette compagnie, premier producteur de papier journal au Canada, les forces hydroélectriques qu'elle a développées au début des années 1920 s'avèrent insuffisantes pour faire face à la demande de ses clients. À l'automne 1922, le Roi du tabac, James Buchanan Duke, rencontre le Roi du papier, William Price, pour la construction de barrages hydroélectriques permettant d'avoir une quantité d'énergie électrique suffisante pour la construction d'usines de papier tout en ayant un excédent de cette énergie à vendre à des clients potentiels<sup>11</sup>. Alcoa se porte alors acquéreur du stock d'actions de J.B. Duke et entreprend en 1925

<sup>6</sup> — Gaston Gagnon, *Au Royaume du Saguenay et du Lac-Saint-Jean : une histoire à part entière, des origines à nos jours*, op. cit., p. 157.

<sup>7</sup> — Ibid., p. 169.

<sup>8</sup> — L'encyclique *Rerum Novarum* publié par le pape Léon XIII en mai 1891 est, lors la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, la référence du clergé canadien-français en ce qui concerne les conditions de travail des ouvriers et l'action du syndicat dans l'entreprise.

<sup>9</sup> — Gaston Gagnon, *Au Royaume du Saguenay et du Lac Saint-Jean : une histoire à part entière, des origines à nos jours*, op. cit., p. 178.

<sup>10</sup> — Ibid., p. 194. Gagnon ajoute à cette dissolution des actifs de la CPC la vente, en 1926, du quai de Port-Alfred et du chemin de fer Roberval-Saguenay à la Compagnie Aluminium du Canada qui réalise à moins de huit kilomètres de ce port de mer l'implantation d'une usine d'électrolyse à Arvida. Ces voies et ces moyens de transport sont un atout indispensable pour le transport de la bauxite provenant de l'extérieur du Canada.

<sup>11</sup> — Ibid., p. 199.

la construction d'une usine d'électrolyse et d'une ville industrielle portant le nom d'Arvida, acronyme de son fondateur, ARthuR VIrning DAvis<sup>12</sup>.

La présence de l'industrie des pâtes et papiers et le démarrage en 1926 d'une première usine d'électrolyse à Arvida représentent l'implantation d'une force industrielle d'envergure mondiale et également d'une présence ouvrière composée de saguenéens et d'individus venus de tout horizon. De 1927 à 1932, la crise économique porte un dur coup à la production d'aluminium passant de 27 400 à 10 000 tonnes et au nombre de travailleurs passant de 1 650 à 400<sup>13</sup>. Pour Alcan, cette crise est temporaire. La découverte de nouvelles utilisations de l'aluminium contribue à une reprise économique et à la nécessité de construire de nouvelles installations d'électrolyse qui se traduisent par un nombre de travailleurs qui passe de 440 à 1 760 entre 1933 et 1939 ainsi que par une production d'aluminium atteignant 100 000 tonnes<sup>14</sup>.

Dans ce contexte de reprise qui permet à Alcan d'engranger des profits, des travailleurs voulant obtenir un meilleur salaire pour le travail exigeant qu'ils effectuent se réunissent en assemblée générale, animée par l'abbé Philippe Bergeron<sup>15</sup>, et jettent, en mars 1936, les bases d'une présence syndicale 10 ans après le démarrage de l'usine d'électrolyse d'Arvida. C'est en 1937 que la première convention collective de travail voit le jour chez Alcan et officialise la naissance du Syndicat National Catholique de l'industrie de l'Aluminium d'Arvida (SNCIAA-SNEAA)<sup>16</sup>.

### Le mouvement syndical catholique canadien-français

Durant la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, la force ouvrière au Québec fait face à ce dilemme d'adhérer aux puissantes unions internationales qui sont omniprésentes au Canada et au Québec ou de demeurer fidèle à la culture catholique canadienne-française en créant et développant des syndicats catholiques canadiens-français<sup>17</sup> ayant pour fondements idéologiques le nationalisme canadien-français<sup>18</sup> et la doctrine sociale de l'Église catholique. Le clergé

<sup>12</sup> — José E. Igartua, *Arvida au Saguenay : naissance d'une ville industrielle*, Montréal, McGill-Queen's University Press, 1996, 276 p.

<sup>13</sup> — Gaston Gagnon, *Au Royaume du Saguenay et du Lac-Saint-Jean : une histoire à part entière, des origines à nos jours*, op. cit., p. 207.

<sup>14</sup> — Ibid., p. 207.

<sup>15</sup> — L'abbé Philippe Bergeron a été présent à la naissance et au développement de plusieurs syndicats de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean affiliés à la CTCC. Pour cet aumônier bâtisseur, le syndicat est une force qui assure, dans un contexte capitaliste, l'équilibre avec celle du patronat.

<sup>16</sup> — SNEAA, *Cahier historique du 50<sup>e</sup> anniversaire du SNEAA*, 1987, p. 18.

<sup>17</sup> — Jacques Rouillard, *Le syndicalisme québécois. Deux siècles d'histoire*, Montréal, Éditions du Boréal, 2004, 335 p. Cet auteur souligne que les syndicats internationaux forment plus de la moitié des syndicats jusqu'à la Seconde Guerre mondiale. Cependant, pour résister à cet envahissement d'un syndicalisme étatsunien, nous assistons à la naissance de syndicats catholiques canadiens-français qui représentent une originalité québécoise en milieu nord-américain.

<sup>18</sup> — Pour comprendre la présence cléricale très forte au début d'un syndicalisme catholique, il ne faut pas oublier les effets collatéraux de la Conquête en 1759-1763 de la Nouvelle France par les Britanniques. La bourgeoisie

caint que l'expansion de syndicats internationaux neutres n'affaiblisse son emprise sur les travailleurs et favorise le développement du socialisme et de l'anticléricalisme. De plus, il veut que les organisations syndicales agissent dans le respect de l'ordre et de l'autorité en collaborant avec le patronat et les pouvoirs sociopolitiques<sup>19</sup>.

Le mouvement syndical catholique canadien-français a donné naissance en 1921 à la Confédération des travailleurs catholiques du Canada (CTCC) qui allait regrouper des syndicats de l'aluminium dans une fédération dont celui du SNCIAA-SNEAA en 1937. La CTCC se développe en respectant l'autonomie de ses syndicats affiliés. Elle a été le lieu de résistance à l'hégémonie d'un syndicalisme faussement international à la sauce américaine où la volonté d'autonomie d'un syndicat est cavalièrement réprimée<sup>20</sup>. En 1943, elle vote une résolution pour demander à ses membres de se conformer aux principes directeurs de la CTCC plutôt qu'à la doctrine sociale de l'Église<sup>21</sup>.

### Les racines d'une culture organisationnelle alcanienne misant sur le fait français et l'harmonie sociale

Dans cette mouvance de la CTCC-CSN, le SNCIAA-SNEAA a également été un des premiers syndicats catholiques qui a duré parce qu'il s'est implanté dans une culture organisationnelle de la multinationale Alcan<sup>22</sup> respectant le fait français et visant à maintenir une démarche d'harmonie sociale avec les travailleurs. Dans son autobiographie<sup>23</sup>, David Culver, président de la multinationale Alcan de 1979 à 1989, souligne que l'industrialisation par une compagnie d'origine américaine ayant des ambitions multinationales a constitué un défi majeur que les dirigeants d'Alcan ont su relever en s'implantant dans une région agricole canadienne-française catholique. Il ajoute que les dirigeants d'Alcan ont su très tôt comprendre et s'intégrer à la culture canadienne-française au point que le fait français est devenu une part de l'ADN de cette multinationale<sup>24</sup> jusqu'à devenir un fleuron des entreprises québécoises au moment de son acquisition en 2007 par Rio Tinto.

et le haut clergé français ont fui cette colonie en laissant le bas clergé s'occuper du développement du Canada-français sous différentes facettes : santé, éducation, développement du territoire et autres.

**19** — Louis-Marie Tremblay, *Le syndicalisme québécois : idéologies de la C.S.N. et de la F.T.Q., 1940-1970*, Montréal, PUM, 1972, p. 26.

**20** — *Ibid.*, p. 5.

**21** — La déconfessionnalisation de la CTCC s'achève en 1960 en effaçant toute allusion à l'Église catholique en prenant le nom de la Centrale des syndicats nationaux (CSN).

**22** — Pour une compréhension du concept de culture organisationnelle liée à la multinationale Alcan, nous référons à Pierre Deschênes, Patricia Maltais-Tremblay et Lise Plourde, « L'évolution des cultures organisationnelles dans les installations de la multinationale Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean de 1960 à 2007 », *Cahiers de l'histoire de l'aluminium*, no 52-53, Décembre, 2014, p. 52-71.

**23** — David M. Culver et Alan Freeman, *Expect Miracles. Recollections of a Lucky Life*, Montréal and Kingston, McGill-Queen's University Press, 2014, 260 p.

**24** — *Ibid.*, p. 67.

## **Les moments importants de l'évolution du SNCIAA-SNEAA**

Une présentation sommaire de grands moments de l'évolution du SNCIAA-SNEAA nous fournit des indices que ce mouvement syndical d'origine catholique et de culture canadienne-française et québécoise évolue en osmose avec l'ADN du fait français d'Alcan au Québec teinté d'une recherche de paix sociale avec la force ouvrière.

### *1937 : La première convention collective du SNCIAA-SNEAA*

Dans un compte-rendu d'un volume de José Igartua, Pierre Lanthier signale qu'une des causes de la présence d'un premier syndicat, 10 ans après le démarrage d'Alcan à Arvida, s'explique en partie par la trop grande diversité d'origine des travailleurs<sup>25</sup>. En 1937, le nombre de saguenéens canadiens-français représentant une majorité de travailleurs expliquerait la naissance du Syndicat national catholique de l'industrie de l'aluminium d'Arvida (SNCIAA-SNEAA).

### *1941 : La première grève en contexte d'une économie de guerre mondiale*

Dans le contexte d'une mobilisation sans précédent de la région du Saguenay - Lac-Saint-Jean pour participer au développement d'une industrie de guerre<sup>26</sup>, l'année 1941 réserva une surprise aux dirigeants d'Alcan et également du syndicat lorsque des travailleurs déclenchèrent un mouvement de grève en pleine canicule le 24 juillet. À l'époque, les employés exaspérés réclament l'augmentation de leur salaire pour compenser de nouvelles déductions à la source, l'abolition des primes au rendement et l'embauche d'un plus grand nombre de travailleurs dans les salles des cuves. Cet événement connaîtra un dénouement précipité après cinq jours de grève qui fut déclarée illégale selon la loi sur les mesures de guerre. L'intervention de l'armée pour protéger les installations stratégiques d'Alcan en temps de guerre obligea les grévistes à accepter un règlement qui apporta une certaine satisfaction aux revendications salariales des employés.

**25** — Pierre Lanthier, « Compte-rendu de l'ouvrage de José E. Igartua, *Arvida au Saguenay : naissance d'une ville industrielle* (Montréal, McGill-Queen's University Press, 1996, 276 p.) », *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 50, n° 4, 1997, p. 622.

**26** — Le déclenchement de la Seconde Guerre mondiale s'est traduit par des investissements financiers majeurs des gouvernements du Canada, de l'Angleterre et des États-Unis afin de construire, de 1941 à 1943, des barrages et des centrales hydro-électriques (Shipshaw 2 ayant une capacité de 836 mégawatts) ainsi que d'ajouter à ses installations d'Arvida 19 salles de cuves de type Söderberg pour répondre à une demande d'une grande quantité d'aluminium, matériau stratégique en temps de guerre. Gaston Gagnon, *Au Royaume du Saguenay et du Lac-Saint-Jean : une histoire à part entière, des origines à nos jours*, op. cit., p. 210.

## *1943-1950 : La résistance aux pressions des unions internationales américaines*

En 1943, devant le nombre important de travailleurs de diverses origines ethniques et religieuses, le SNCIAA profite du fait que la CTCC adopte des nouveaux principes directeurs qui la distancie de la doctrine sociale de l'Église catholique pour abandonner l'appellation de catholique et devenir le Syndicat national des employés d'aluminium d'Arvida (SNEAA). Pour bien représenter l'ensemble des activités de ses 12 300 travailleurs dans les installations d'Alcan à Arvida, le SNEAA commence également à changer ses pratiques syndicales en s'inscrivant dans une démarche de modification régulière de ses structures pour tenir compte de la variation du nombre de travailleurs en lien avec le développement de la multinationale Alcan, de la diversité des activités des travailleurs et des secteurs géographiques occupés par les installations Alcan<sup>27</sup>.

Toujours en 1943, le SNEAA amorce une lutte féroce de près de 10 ans pour contrer la menace de l'Union Internationale des syndicats des travailleurs de la métallurgie qui est attirée par un nombre imposant de membres potentiels qui pourraient changer d'allégeance syndicale. Par convictions à une pratique du syndicalisme canadien-français et fort de l'appui de la population, les travailleurs d'Arvida rejettent par une majorité écrasante le choix d'adhérer à cette union internationale. En 1946, c'est au tour des Steelworkers affiliés au *Congress of Industrial Organisations* (CIO) d'essuyer une rebuffade de la part des membres du SNEAA. Loin d'abandonner la partie, cette même union américaine livre en 1949 et 1950 une grande bataille qu'elle allait perdre en recommandant aux travailleurs de continuer d'adhérer au SNEAA. Ces luttes syndicales pour rejeter les unions syndicales américaines du secteur de la métallurgie ont permis au SNEAA de redorer son image, d'enregistrer l'adhésion de nouveaux militants neutres envers le syndicalisme, de découvrir de nouveaux chefs syndicaux et de consolider son appartenance à la CTCC en joignant la nouvelle Fédération nationale de métallurgie de cette centrale<sup>28</sup>.

## *1950 à 1969 : L'héritage du président du SNEAA: Adrien Plourde*

Parmi les nouveaux chefs syndicaux qui ont émergé des luttes contre l'adhésion à des unions internationales américaines, Adrien Plourde est celui qui allait assumer le plus long règne à la présidence du SNEAA de 1950 à 1969<sup>29</sup>. Nous retenons le passage d'une entrevue où Adrien Plourde parle de sa vision de la négociation avec la compagnie Alcan. Pour lui, « ce n'était pas l'affrontement qu'on recherchait. C'était la solution normale des problèmes. C'est pour ça que je vous ai dit que j'ai gardé évidemment un excellent souvenir de tout ça à titre

<sup>27</sup> — SNEAA, *Cahier historique du 50<sup>e</sup> anniversaire du SNEAA*, op. cit., 1987, p. 20.

<sup>28</sup> — SNEAA, *Cahier historique du 50<sup>e</sup> anniversaire du SNEAA*, op. cit., 1987, p. 19

<sup>29</sup> — Tout en étant président du SNEAA, Adrien Plourde fait partie du bureau de direction de la CTCC-CSN. Ce double rôle au plan national et au plan régional est peut-être une raison qui a mené à sa non réélection à la direction du SNEAA en 1969.

de président du SNEAA (...) l'Alcan n'était pas le pire employeur, ni un mauvais employeur et elle était loin d'être brutale, cependant, dire qu'elle courrait après le Syndicat pour lui donner ses sous serait mentir»<sup>30</sup>.

Adrien Plourde retient que pendant 20 ans de présidence, il n'y a eu qu'une seule grève des travailleurs, en 1957, qui allait durer quatre mois (17 mai au 17 septembre). Même si le résultat de cette grève semble avoir abouti à un accord honorable pour les parties syndicale et patronale, les dirigeants du syndicat ont été jugés sévèrement par les acteurs régionaux en raison de la peur d'un ralentissement des investissements d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean. La période de 1960 à 1969 marquant la dernière décennie de la présidence d'Adrien Plourde s'est déroulée sans événement significatif autre que le renouvellement à intervalle régulier des conventions collectives dans une période économique favorable à l'industrie de l'aluminium.

#### 1972 : La scission avec la CSN et la naissance de la FSSA

Pendant la décennie des années 1960, la vie syndicale est en osmose avec la Révolution tranquille<sup>31</sup> que vit le Québec en effectuant un virage d'une société ultra conservatrice vers une des sociétés modernes les plus progressistes en Amérique du Nord. Dans ce contexte, la CSN épouse les contours de l'âme québécoise pour traduire en action ses aspirations de participer avec les forces de progrès au développement du Québec<sup>32</sup>. Elle recadre son action syndicale en continuant de consolider l'autonomie des syndicats qui lui sont affiliés, à développer une plus grande solidarité syndicale, à mener des luttes pour la dignité et le droit de travailler en santé et en sécurité et à adopter des valeurs plus à gauche pour influencer la croissance de la société québécoise. Ces changements vécus par la CSN se sont accompagnés, selon les dirigeants du SNEAA, d'un appauvrissement des services offerts par cette centrale qui s'est traduit par un refus d'une demande d'aide financière. Suite à une enquête sur ce refus non justifié que certains ont qualifié de «dilapidage des fonds» financiers de la CSN<sup>33</sup>, le conseil syndical du SNEAA décida en 1972 de se retirer de la CSN pour former une organisation syndicale indépendante, la Fédération des Syndicats du Secteur Aluminium (FSSA).

En 1973, sur fond de tensions dans les usines par les syndiqués ayant voté contre la désaffiliation de la CSN, la FSSA<sup>34</sup> agissant à titre de négociateur

<sup>30</sup> – Transcription d'une entrevue inédite réalisée le 11 juin 1987.

<sup>31</sup> – La Révolution tranquille s'est inspirée des *Quiet Revolutions* que vivent des pays comme le Japon, l'Inde ou le Pakistan.

<sup>32</sup> – *Ibid.*, p.17.

<sup>33</sup> – Robert Parisé, *Les 15 ans de la Fédération des syndicats du secteur aluminium, 1972-1987*, Jonquières, Fédération des syndicats du secteur aluminium, 1987, p.8.

<sup>34</sup> – En 1969, la présidence du SNEAA est confiée à Jean Halley qui devient également président en 1972 de la FSSA. Même si son intention tout au long la période de 1969 à 1980 de ses présidences de la FSSA et du SNEAA fut d'éviter la grève comme moyen de pression lors d'une négociation et de parvenir à un mode de négociation permanente, les grèves de 1976 et de 1979 furent des manifestations de la difficulté d'implanter une démarche de négociation continue syndicale-patronale.

signe les premières conventions collectives de ses syndicats affiliés. Pour le SNEAA, cette négociation apporte des gains importants aux travailleurs qui obtiennent l'amélioration du système de préretraite, l'accessibilité du fonds de pension aux futurs retraités facilité et de généreuses augmentations salariales pour les travailleurs. En 1974, il y a des réouvertures de conventions collectives octroyant en plus d'une augmentation de salaire, l'indexation ce ceux-ci aux coûts de la vie.

#### *1976 : Le lock-out/grève des travailleurs*

Nous ne pouvons dissocier la négociation des conventions collectives de 1976 sans tenir compte des impacts du contexte du premier choc pétrolier en 1972-1973 qui allait engendrer une période de crise économique quasi ininterrompue jusqu'à nos jours<sup>35</sup>. La fluctuation à la baisse du prix de la tonne d'aluminium et le choix de la haute direction de continuer d'investir en temps de crise économique dans la construction d'installations porteuses de nouvelles technologies ainsi que dans l'amélioration de la productivité des usines existantes devaient conduire inévitablement à une réorganisation des tâches trop cloisonnées des travailleurs et à la perte d'emplois. Les 800 mises à pied, sans égard à l'ancienneté, d'employés syndiqués des salles de cuves à la fin mai 1976 fut un événement déclencheur d'un lock-out décrété au début de juin par Alcan devant les négociations infructueuses portant sur le renouvellement des conventions collectives de travail. Alcan voulait récupérer certains droits perdus au cours des dernières années. Le 3 juin, les syndicats répliquent par un débrayage massif de la part des employés (5 500) paralysant ainsi toute la production d'aluminium. Ce long conflit de travail paralysant les installations d'Arvida trouvera un dénouement par la décision du Ministre du travail de nommer en septembre 1976 le juge Alan B. Gold qui, au terme de trois semaines de médiation, a remis un rapport servant de base pour apporter un règlement à cette crise. La grève de 1976 va durer cinq mois et demi jusqu'au 14 novembre.

#### *1979 : Une seconde grève en moins de trois ans*

Au printemps de 1979, la FSSA se présente à la table de négociation pour une troisième ronde de négociation avec Alcan en voulant compenser le recul de la négociation de 1976. Elle estime que la compagnie a réalisé des profits de 557 % par rapport à ceux de 1976 et qu'elle dégagera des bénéfices estimés à 1 milliard 500 millions de dollars pour les trois prochaines années, et ce, en plus de bénéficier d'un prix de vente du lingot très élevé<sup>36</sup>. Alcan ne partage pas cette analyse économique de la FSSA. Les négociations sont rompues à

<sup>35</sup> – Le premier choc pétrolier amorce la fin à ce que nous avons appelé en France les Trente Glorieuses désignant les trente ans (1945-1975) de croissance économique suite à la fin de la Seconde Guerre mondiale.

<sup>36</sup> – *Ibid.*, p. 32.

la fin mai 1979. Le 3 juin, les syndiqués déclenchent la grève qui va durer trois longs mois. Une nouvelle convention collective est signée le 5 septembre 1979<sup>37</sup>.

#### *1980-1983 : La volonté des parties syndicale et patronale de sortir de la situation de crise*

Ces grèves ont servi de motivation au bureau de direction du Groupe Alcan de sortir de cette situation de crise qui paralyse ses négociations avec la FSSA. Peu après son entrée en fonction, en février 1980, à titre de président de la Société d'électrolyse et de chimie Alcan (Sécal)<sup>38</sup>, Patrick Rich décide de prendre en main le dossier des relations du travail puisque, selon son analyse :

«En 1979, une grève de trop éclate après les six mois de grève de 1976. Ses conséquences s'avéraient dévastatrices pour les travailleurs, les activités économiques de la région, les liens établis avec le gouvernement du Québec, la réputation d'Alcan comme société, les investisseurs internationaux et les clients contractuels. (...). Je devais faire passer le message que je suis là pour faire cesser ces grèves, pour négocier<sup>39</sup>»

Il mandate Jean Minville, vice-président du personnel de Sécal, pour entamer les premières démarches avec le nouveau président de la FSSA, Lévis Desgagnés, élu en août 1980. Ce mandat consistait à trouver un moyen d'établir une stabilité des opérations tout en amorçant une démarche visant à créer un climat de coopération avec les syndicats. Il constate que la partie syndicale était aussi consciente que la partie patronale d'avoir atteint une limite dans la stratégie d'affrontement et d'avoir une part de responsabilité partagée lors des conflits de 1976 et 1979<sup>40</sup>. Les démarches de Jean Minville allaient mettre la table pour alimenter des discussions entre Patrick Rich et Lévis Desgagnés. Au début des années 1980, la réouverture de la convention collective de 1979 est une manifestation qu'un climat de confiance et de transparence est rétabli entre la direction d'Alcan et celle de la FSSA. Ce dialogue patronal-syndical allait conduire à une nouvelle entente modifiant le contrat de 1979. La FSSA

<sup>37</sup> — *Ibid.*, p. 32.

<sup>38</sup> — Duncan C. Campbell, Mission mondiale, histoire d'Alcan, vol. I, Ontario, Ontario Publishing Company Limited, 1985, 1495 p. Les volumes II et III sont des publications privées, 1990. Dans le volume 3, Campbell mentionne qu'en mai 1975, le Conseil d'administration recommande certains concepts généraux et décisions d'administration pour mieux orienter le fonctionnement de la multinationale Alcan. En page 752 du volume 3, il souligne que, dès son entrée en fonction à titre de président et de chef de la direction d'Aluminium du Canada Limitée, David Culver fonde en juillet 1975 une nouvelle filiale, la Société d'électrolyse et de chimie Alcan Limitée dénommée par son sigle français Sécal.

<sup>39</sup> — Cet entretien a été réalisé dans le cadre du projet de recherche Fralubec. Il a fait l'objet d'un article : Pierre Deschênes et Patricia Maltais-Tremblay, Un témoignage d'un président humaniste d'Alcan Canada de 1978-1982 : Patrick Jean-Jacques Rich, *Cahiers de l'histoire de l'aluminium*, n° 52-53, Décembre, 2014, p. 72-87.

<sup>40</sup> — Dans son autobiographie et lors d'un entretien réalisé dans le cadre du projet de recherche Fralubec, le 5 novembre 2014, David M. Culver parle ainsi de la grève de 1976 : «As far the Saguenay strike is concerned, I always said that it was a matrimonial dispute. It took two of us to cause the strike. I never said that the strike was just the union's fault». David M. Culver, Alan Freeman, *Expect Miracles: Recollections of a Lucky Life*, *op. cit.*, p. 72.

obtenait pour ses membres des améliorations concernant les salaires, les fonds de pension, les congés, les primes, les formules de protection du revenu et le régime de préretraite. De plus, Patrick Rich et Lévis Desgagnés convenaient de former des comités conjoints pour discuter de différents problèmes de relations du travail pouvant survenir dans l'entreprise. Également, ils mettaient en place certains mécanismes pour consolider un dialogue entre le syndicat et l'employeur sur les dossiers prioritaires et aussi d'avoir des rencontres au sommet au moins deux fois par année. Dès lors, les parties ont commencé à parler d'un concept en émergence dans le domaine des relations du travail, soit la négociation continue<sup>41</sup>.

*1983 : L'implantation d'une démarche de négociation continue :  
le choix de la méthode de « négociation raisonnée »*

Au début des années 1980, le Canada est frappée par une récession qui allait s'accentuer à la fin de l'année 1982 avec la flambée des taux d'intérêt aux États-Unis perturbant l'économie mondiale. Les patrons et les syndiqués sont conscients que l'avenir économique de la multinationale Alcan se trouve fragilisé et qu'ils ont avantage à consolider la stabilité des opérations en évitant des arrêts de travail. En 1982, la multinationale Alcan engage Caroll L'Italien issu du milieu de l'éducation et ayant été un porte-parole patronal du Gouvernement du Québec dans les négociations avec la Centrale de l'enseignement du Québec (CEQ). Ce dernier se voit attribuer la responsabilité des négociations dans les installations d'Alcan au Québec avec un mandat d'implanter des actions de changement du climat des relations du travail. Avec son interlocuteur syndical, Lévis Desgagnés, il a joué un rôle majeur dans l'implantation d'une approche de négociation raisonnée<sup>42</sup> qui va établir les bases d'une pratique de la négociation continue des enjeux de relations du travail en misant sur l'établissement d'une relation de coopération indispensable à mettre en place un processus de résolution d'enjeux, de problèmes, de différends en vue de trouver des solutions leur procurant un bénéfice mutuel (« gagnant/gagnant »)<sup>43</sup>.

**41** – Gerry Cliche, *L'évolution de la négociation raisonnée dans le monde du travail : Les 20 dernières années de relations patronales-syndicales entre l'Alcan et la FSSA*, Laval, mémoire de maîtrise inédit, 2001, p. 75. (Mémoire disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk3/ftp04/MQ60706.pdf>)

**42** – L'approche de la « négociation raisonnée » a été développée à l'École de droit de l'Université Harvard dans le cadre du « Harvard Negotiation Project ». La référence de base de cette approche est : Roger Fisher, William Ury et B. Patton, *Comment réussir une négociation*, Paris, Éditions du Seuil, 1994, 217 p. Pour favoriser le processus de négociation de renouvellement des conventions collectives échues en 1983, Roger Fisher a dispensé une formation à la négociation raisonnée à Tadoussac (Québec) en juin 1983 aux équipes patronale d'Alcan et syndicale de la FSSA.

**43** – Pierre Deschênes et coll., *La négociation en relations du travail : nouvelles approches*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2000 (réédition corrigée de 1998), 183 p.

### *1984-1995 : nouveaux contrats négociés imprégnés d'une culture de concertation*

Même si les rapports patronaux-syndicaux ont été ponctués par des moments de tension fragilisant la paix sociale et même si la situation économique mondiale demeurait précaire, la négociation raisonnée continue d'être la méthode employée par Alcan et la FSSA pour négocier certains enjeux de relations du travail et le renouvellement des conventions collectives de 1983-84, 1987-88, 1991-92<sup>44</sup>.

Entre la négociation des conventions collectives de 1991-92 et celle de 1995, la FSSA a été touchée par quelques désaffiliations de syndicats qui manifestaient quelques réticences en ce qui concerne la démarche de la négociation raisonnée. Le président du SNEAA et négociateur de la FSSA-FTQ<sup>45</sup>, Jean-Marc Crevier, trouvait que ce processus de négociation prenait trop de temps pour des résultats mitigés en faveur des travailleurs. Après les six premiers mois de négociation en utilisant avec beaucoup de réticences, tant sur le plan idéologique que politique, la démarche de négociation raisonnée, la FSSA déclencha une grève le 6 octobre 1995 qui dura 10 jours.

Cette grève qui engendra des pertes de plus de cent millions de dollars à la multinationale Alcan au Saguenay provoqua un choc important chez ses dirigeants. La FSSA envoyait le message qu'elle ne croyait plus à la démarche de négociation raisonnée. Souhaitant ne pas revivre des relations du travail ponctuées d'arrêts des opérations de production d'aluminium et voulant rétablir la culture de concertation patronale-syndicale qu'elle a établi progressivement depuis 1980, la direction d'Alcan a pris très au sérieux ce message syndical.

### *1998-2022 : L'entente sur la stabilité opérationnelle*

Pour raviver la culture de concertation auprès des dirigeants de la FSSA, Carroll L'Italien a quitté son poste de vice-président aux ressources humaines et au développement organisationnel chez Bombardier pour revenir occuper en 1996 le poste de président de Sécal. Il forme une équipe avec Yvon D'Anjou, vice-président régional de Sécal, et Gilles Dolbec qui agira à titre de coordonnateur patronal pour négocier une entente à long terme d'une stabilité opérationnel. Jean-Marc Crevier, coordonnateur syndical, accepte de relever ce défi d'une entente à long terme en revenant à une démarche de négociation concertée en renouvelant sa confiance en Carroll L'Italien et en son équipe. Cette entente couvrant la période de 1998 à 2016<sup>46</sup>, en plus d'assurer le maintien sans interrup-

**44** – Marius Delisle qui a remplacé Carroll L'Italien en 1988 ainsi que Réjean Laforest qui a succédé à Lévis Desgagnés à la présidence de la FSSA ont été les nouveaux interlocuteurs qui ont continué d'appliquer les principes de base de la négociation raisonnée.

**45** – Pour consolider sa position de leader syndical, la FSSA s'est associée au Syndicat des Métallos de la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) en 1995. La FTQ représente aujourd'hui au-delà de 44 % des travailleurs syndiqués du Québec, soit plus d'un demi-million de membres.

**46** – Cette entente de 18 ans se terminant en 2016 a été prolongée jusqu'en 2022 dans le cadre des négociations entre le SNEAA et Rio Tinto Alcan pour le renouvellement des conventions collectives en 2012.

tion des opérations et du service aux clients en mettant en veilleuse le recours aux traditionnels rapports de force d'une grève et d'un lock-out, décrit surtout les éléments de la culture des relations du travail, c'est-à-dire les valeurs et les moyens qui guideront la concertation syndicale-patronale dans les usines Alcan. Cette entente de stabilité opérationnelle comporte deux défis<sup>47</sup>.

Un premier défi consiste à établir des formes d'organisation et de relations du travail qui permettront la mise en valeur du savoir-faire de l'ensemble du personnel par l'implantation et la consolidation d'une démarche de concertation entre les directions des entreprises et les syndicats. Ce défi sera relevé dans les usines Alcan dans la mesure où les gestionnaires et les employés vont continuer d'intégrer au procédé complexe et continu de production d'aluminium, un développement du potentiel illimité d'intelligence de l'ensemble du personnel de chacune des usines.

Un second défi montre qu'il est important que les nouvelles formes d'organisation et de relations du travail précisent comment les employés des usines pourront contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise en facilitant l'atteinte des enjeux d'affaires d'Alcan. En retour, l'entente détermine également comment l'entreprise devra répondre aux objectifs syndicaux de maintien et de création d'emplois de qualité tant au niveau des conditions de travail qu'au niveau du contenu du travail à accomplir.

#### *2000-2007: affiliation de la FSSA-FTQ avec une organisation syndicale du secteur de l'automobile*

Au début des années 2000, la FSSA-FTQ poursuit l'objectif de rejoindre une grande organisation syndicale ayant une envergure mondiale pour faire face à la multinationale Alcan dans un contexte de mondialisation de l'économie. Sous la présidence d'Alain Proulx, les membres de la FSSA-FTQ ont approuvé novembre 2003 une proposition d'adhésion au syndicat des Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA) laissant en plan les métallos (FTQ). Cette alliance avec les TCA donnait un signe que les usines de métal primaire avaient intérêt à s'attacher à un secteur d'avenir pour l'aluminium, celui de la fabrication d'automobiles.

<sup>47</sup> – Les paragraphes présentant les deux défis de cette entente sont extraits de : Pierre Deschênes, « L'entente cadre sur la stabilité opérationnelle d'Alcan : analyse de cas », *Revue Effectif*, vol. 1, n° 2, 1998, p. 6-12.

## Conclusion

### *2008-2015 : une phase de consolidation de la négociation concertée avec Rio Tinto Alcan*

Un an après l'absorption de la multinationale Alcan par la minière Rio Tinto en octobre 2007, Alain Gagnon est élu président du SNEAA en décembre 2008 pour succéder au président Claude Patry (2002-2008). Il se retrouve dans un contexte caractérisé par une crise financière mondiale majeure, par la fin du droit d'exploitation des salles de cuves précuites qui tombe à échéance le 31 décembre 2014, par la durée de vie qui arrive à échéance du site d'entreposage des boues rouges produites par l'Usine Vaudreuil dans son traitement des matières premières, par l'annonce de la fermeture du centre des produits cathodiques et par des réorganisations partout dans les installations au Saguenay.

Ce président fait le choix important de maintenir la démarche de concertation. Avec son équipe formant l'exécutif du SNEAA, il mise sur une relation de coopération et de transparence avec les dirigeants de Rio Tinto Alcan pour trouver en adoptant le principe de la page blanche des solutions à quatre enjeux majeurs liés au renouvellement des conventions collectives en 2012. Par ordre d'importance, ces enjeux étaient la sécurité d'emploi des travailleurs des usines d'Arvida, le prolongement du procédé des cuves précuites de 24 mois supplémentaires jusqu'au 31 décembre 2016, les investissements de Rio Tinto Alcan pour la réalisation des phases 2 et 3 de l'usine AP-60 et la négociation sur les fonds de pension des travailleurs. Les résultats obtenus après neuf semaines intensives de travail concerté a été le prolongement des conventions collectives jusqu'en décembre 2018 et une possibilité d'extension jusqu'en décembre 2022 si Rio Tinto Alcan annonce un investissement majeur pour les phases 2 et 3 de l'usine AP-60 ainsi que le prolongement des cuves précuites jusqu'en 2020.

En nous basant sur le fait que les grèves de 1941, 1957, 1976, 1979 et 1995 ont été des précurseurs d'une recherche de coopération syndicale-patronale suite à ces conflits et sur l'autonomie d'action que le SNEAA a su préserver dans ses affiliations successives avec la CTCC, la CSN, la FTQ, les TAC et, récemment, Unifor, nous concluons en formulant l'hypothèse que la période de 1936 à 2007 a été une longue marche pour construire une culture de concertation syndicale-patronale. Depuis 2007, Rio Tinto Alcan profite de cet héritage d'une culture de concertation qui imprègne les différentes négociations que le SNEAA réalise pour consolider la présence de l'industrie de l'aluminium dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Cet article vous a présenté l'ébauche d'un travail de recherche passionnant et d'une grande ampleur qui nous attend pour préciser l'histoire de l'héritage du syndicalisme et des relations du travail marquant l'évolution de la multinationale Alcan. Une meilleure compréhension de cet héritage syndical chez Alcan devrait nous permettre de dégager les croisements avec celui de la multinationale Pechiney.