

## Relations industrielles Industrial Relations



# Mercure, Daniel, *Le travail déraciné : l'impartition flexible dans la dynamique sociale des entreprises forestières du Québec*

Paul-André Lapointe

Volume 52, Number 1, 1997

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/051160ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/051160ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this review

Lapointe, P.-A. (1997). Review of [Mercure, Daniel, *Le travail déraciné : l'impartition flexible dans la dynamique sociale des entreprises forestières du Québec*]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 52(1), 215–218.  
<https://doi.org/10.7202/051160ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1997

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

**Érudit**

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

***Le travail déraciné : l'impartition flexible dans la dynamique sociale des entreprises forestières du Québec***

par Daniel MERCURE, Montréal : Boréal, 1996, 232 p., ISBN 2-89052-759-X.

Voici un livre construit avec rigueur, organisé autour d'une problématique claire, appuyé sur une riche documentation et dont la démonstration est menée de manière systématique. En outre, son auteur manie le style avec clarté et beauté. En étudiant le travail forestier dans son évolution au cours des trente dernières années, le livre porte également sur un objet d'une grande pertinence, non seulement parce qu'il est intimement lié à nos origines, mais parce qu'il représente un laboratoire exceptionnel pour analyser les transformations du travail et des entreprises. En effet, d'entrée de jeu, l'auteur veut s'inscrire dans les débats sur la flexibilité du travail et des entreprises. Aux termes de la période étudiée, l'auteur dégage une nouvelle configuration d'entreprise, l'impartition flexible, renfermant un nouveau modèle de travail, le « propriétaire-salarié-artisan ».

Le livre est le fruit d'une enquête de terrain, menée sur la base d'entrevues semi-dirigées et d'observation directe. L'enquête s'est déroulée sur une période de cinq ans. L'auteur étudie les transformations du travail des « bûcherons », dans les chantiers d'une grande papetière du Québec. L'étude couvre une période de 30 ans, entre 1960 et 1987, et porte sur une population de salariés dont le nombre est passé de 411 en 1985 à 260 en 1987.

Il s'agit bien plus qu'une simple monographie de milieu de travail. En effet, de par l'importance accordée au secteur dans lequel s'insère le milieu étudié et de par le cadre théorique utilisé, l'auteur est en mesure de généraliser aisément ses résultats au secteur forestier.

S'inspirant d'une approche multidisciplinaire, combinant les apports de la sociologie du travail, de la sociologie des organisations, des relations industrielles et des théories de la gestion, l'auteur propose une conception originale de l'entreprise. Ni simple théâtre d'action ou

produit de son environnement, ni réduite à l'atelier ou à l'institutionnalisation de logiques d'acteurs et de rapports sociaux, l'entreprise, qui est tout cela à la fois, est abordée dans le cadre d'une analyse dynamique et historique. Plus précisément, elle est appréhendée comme l'agencement de trois dimensions constitutives : les conditions socioéconomiques dans lesquelles elle s'insère, le système social de travail qu'elle renferme et les stratégies de gestion qui l'orientent. Les conditions socioéconomiques représentent les contraintes sectorielles que l'auteur ramène à cinq composantes, soit le marché, les lois relatives à l'exploitation et au développement de la forêt, la technologie, la main-d'œuvre et les relations de travail. Le système social de travail comprend l'organisation technique de la production, l'organisation du travail et les relations du travail. Au sujet de l'organisation du travail, l'auteur retient deux dimensions importantes relatives à la division du travail et au contrôle (mode de fixation des normes de rendement, intensité de la supervision et propriété des moyens de production). Concernant la convention collective, il se penche sur les dimensions traitant de la sécurité d'emploi, la mobilité interne et le système de rémunération. Sur chacune de ces dimensions, l'auteur applique une mesure dichotomique en termes de flexibilité et de rigidité. Toutes ces diverses dimensions se combinent et se conjuguent pour former un modèle particulier de travail. Quant aux stratégies de gestion, l'auteur leur attribue un rôle d'articulation entre les conditions socioéconomiques et le système social de travail. Les stratégies de l'entreprise sont construites autour de trois objectifs, soit la flexibilité, la productivité et la sécurité portant sur l'approvisionnement, la production et la main-d'œuvre.

L'ouvrage se divise entre trois grandes parties précédées d'un chapitre exposant

la problématique de recherche. La première partie porte sur « l'évolution de l'exploitation forestière au Québec », dans laquelle sont étudiées les conditions socioéconomiques, telles que définies plus haut. Parmi les dimensions traitées, il est à noter que l'auteur n'aborde pas la structure de propriété des papetières et leurs stratégies de rentabilité et de financement. Il affirme, en outre, qu'elles se sont modernisées et qu'elles ont largement investi dans la rénovation des appareils productifs. Cette conclusion va à l'encontre de celles contenues dans les études de Lauzon, à l'effet que les entreprises ont encaissé les profits du secteur pour les investir ailleurs. Au chapitre de la main-d'œuvre, il est intéressant d'enregistrer la forte décroissance qu'elle connaît au cours de la période, passant de 22 500 en 1963 à moins de 12 500 dans les années 80. On observe, en même temps, une diminution considérable de la proportion de la main-d'œuvre employée par les divisions forestières des papetières ; cette proportion, qui s'élevait à 84% en 1967, ne représente plus que 32 % vingt ans plus tard.

La deuxième partie se consacre à une étude de la division forestière, faisant l'objet du livre. L'auteur déploie alors tout son appareil conceptuel pour mettre en forme les divers matériaux de recherche et produire un tableau éclairant et significatif de l'évolution qu'il divise en trois périodes, dont l'essentiel est résumé dans la troisième partie. C'est sur cette dernière que nos commentaires vont porter.

Dans la troisième partie, l'auteur résume les principaux résultats de recherche et, à l'aide de ceux-ci, reprend, tout en l'enrichissant, le débat sur la flexibilité du travail et sur les divers scénarios d'évolution à l'égard du taylorisme et du fordisme. Il rappelle les trois grandes périodes d'évolution, mises à jour dans la partie précédente, qui se distinguent chacune par une configuration d'entreprise et un modèle de travail. Dans une première période, caractérisée par une expansion de la production, le travail en

forêt, d'une activité complémentaire aux travaux de la ferme, devient une occupation professionnelle, salariée à temps plein et à l'emploi des grandes compagnies papetières. C'est également au cours de cette période qu'apparaissent les premiers syndicats. Par la suite, le travail se stabilise avec la constitution d'un marché interne de travail sur la base d'une codification de plus en plus importante des règles de travail autour de l'ancienneté, de la sécurité d'emploi et de la rémunération. C'est l'époque de la forêt définie comme une « usine à ciel ouvert », selon la belle expression d'un des témoins relatée par l'auteur. Enfin, dans un troisième temps, on assiste à l'émergence de l'impartition flexible et à l'éclatement du collectif de travail sous la pression conjuguée de deux phénomènes. Il y a d'abord une réduction massive des effectifs à l'emploi de la compagnie, par suite du transfert de sa production vers d'autres unités en sous-traitance qui vont embaucher les forestiers mis à pied qui vont continuer à abattre des arbres, mais pour le compte de petits entrepreneurs et en ayant rompu tout lien d'emploi avec leur ancien employeur. Le travail forestier est ainsi déraciné par suite du contournement du collectif de travail par l'impartition. Les salaires et les conditions de travail de ces forestiers se sont considérablement dégradées. Ce sont les perdants de la modernisation. Ensuite, émerge une nouvelle figure du travail forestier : le propriétaire-salarié-artisan, traduisant à la fois une individualisation accrue des rapports de travail et le maintien de certaines règles collectives. Il est propriétaire de ses machines, servant à abattre et à transporter le bois, que la compagnie lui a d'abord vendues et qu'il lui loue ensuite en vertu d'un contrat de location, dont la rente est variable selon le taux d'utilisation des machines et négociée sur une base individuelle. Il demeure à l'emploi de la compagnie et il est salarié à titre d'opérateur de ses engins et sa rémunération est négociée dans le cadre d'une convention collective. Il est artisan enfin,

car il s'occupe de toutes les fonctions de gestion et d'entretien de sa machine en plus de l'opérer et qu'il jouit d'une grande « autonomie responsable ». Il fait partie des « gagnants de la modernisation ». L'auteur décrit et analyse très bien toute cette évolution, qui pourrait résumer dans un condensé, très raccourci, toute l'histoire de la classe ouvrière. Mais, l'auteur ne va pas jusque-là, même si la métaphore est saisissante. Il affirme toutefois que l'impartition flexible représente un scénario de sortie de crise, s'inscrivant dans le cadre du néolibéralisme et susceptible de s'appliquer au monde industriel dans sa recherche de formes nouvelles de flexibilité, afin de mieux tenir compte des nouvelles exigences du marché et de la production.

Délaissant l'impératif de flexibilité, il est possible d'interpréter ce scénario comme le résultat d'une évolution particulière des rapports entre les acteurs sociaux. Le phénomène marquant qui se dégage alors, c'est le double échec de l'unification d'un collectif de travail et de la constitution d'un syndicalisme fort et indépendant. L'auteur décrit bien la division des travailleurs, sur la base des multiples formes de rémunération. Il relate également l'histoire du syndicalisme, tout en montrant son affaiblissement au niveau du secteur et sa situation quasi dominée à l'égard de l'employeur dans l'entreprise étudiée. La troisième période d'évolution, qui donnera naissance à l'impartition flexible, s'ouvre avec l'échec des grèves ouvrières, qui ont sévi dans les exploitations de quatre grandes papeteries, qui ont touché 2500 travailleurs et qui ont duré 13 mois. Les travailleurs en grève revendiquaient l'abolition du travail à forfait et l'inclusion dans la convention collective des contrats de location des machines. Ce sont là deux facteurs qui contribuent fortement à la division des travailleurs et favorisent grandement par ailleurs l'introduction de l'impartition flexible. Dans l'entreprise étudiée, l'auteur précise que les transformations, qui engendreront la nouvelle

configuration d'entreprise, se déroulent en l'absence de toute intervention du syndicat, dont les activités sont paralysées pendant deux ans, suite aux démêlés juridiques qui ont accompagné le changement d'allégeance syndicale au cours de ces années cruciales. L'entreprise disposa ainsi de toute la liberté voulue pour transformer le travail à sa guise. En suivant cette dernière piste d'interprétation, que l'auteur aborde bien sûr, mais sans y accorder toute l'importance requise, l'avènement de l'impartition flexible s'explique davantage en faisant appel à l'action et aux stratégies des acteurs sociaux autour d'enjeux comme l'amélioration des conditions de travail et la répartition des pouvoirs, des droits et des responsabilités dans le milieu de travail.

Concernant la spécificité de l'objet étudié, soit le travail forestier, et les possibilités de généraliser les conclusions de recherche, certaines réserves m'apparaissent importantes. Deux phénomènes fondamentaux distinguent notamment le travail forestier du travail d'usine et de bureau. D'une part, la rémunération forfaitaire est très largement répandue (sur ce point, il aurait été intéressant de mesurer la part qu'elle représente dans la rémunération globale) et les forestiers sont, d'autre part, propriétaires de leurs outils de travail, que ce soit une simple scie mécanique, un débardeur ou des engins bien plus perfectionnés. C'est autour de ces deux phénomènes que l'auteur construit une bonne partie de sa démonstration et qu'il dégage ses principales conclusions de recherche à l'égard de l'accroissement de l'autonomie responsable et du caractère hybride du rapport salarial, contractualisation fordiste dans le cadre de la convention collective et individualisation croissante des formes de rémunération (au forfait et contrat individuel de location des machines). Or, ces phénomènes sont tellement spécifiques à l'objet étudié, tout en y prenant des dimensions si importantes, qu'il est, à toutes fins pratiques, difficilement concevable d'appliquer aux autres

formes de travail le modèle de travail construit sur la base de ces dits phénomènes. À titre d'exemple, en l'absence du salaire au rendement et de la propriété des outils de travail, l'introduction de l'autonomie responsable dans les usines et les bureaux fait appel à d'autres moyens qui renvoient à la nécessité de mobiliser l'autonomie incontournable des salariés dans l'accomplissement de leur travail pour la mettre au service de la « mission » de l'entreprise. Comment obtenir cette autonomie responsable ? Par l'incitation, la négociation, la participation, le renouvellement des formes de contrôle, l'introduction de nouvelles formes

d'organisation du travail et l'établissement de nouveaux compromis ? Tout cela est l'objet de débats majeurs et d'expérimentations nombreuses dans les divers milieux de travail. Dans le travail forestier, les acteurs peuvent se permettre d'en faire l'économie, étant donné que l'autonomie responsable est structurellement construite dans la spécificité de la relation d'emploi. Notre auteur était sans doute justifié de le faire aussi, en respectant la spécificité de son objet d'étude. Mais, sur d'autres terrains, la réalité est toute autre.

PAUL-ANDRÉ LAPOINTE  
Université Laval

***Worker's Control on the Railroad : A Practical Example "Right Under Your Nose"***

par G.R. POOL et D.J. YOUNG, St-John's : Canadian Committee on Labour History, Memorial University of Newfoundland, 1994, 203 p., ISBN 0-9695835-4-0.

Le livre recensé est, en fait, une réédition d'un ouvrage originalement écrit entre 1963 et 1965 par R.E. (Lefty) Morgan, intitulé *A Practical Example « Right Under Your Nose »*, traitant de la dynamique des relations de pouvoir dans le milieu ferroviaire. Les éditrices Gail Pool (anthropologue à l'Université du Nouveau-Brunswick) et Donna Young (étudiante au doctorat à l'Université de Toronto) ont ajouté à l'ouvrage original : (1) une introduction décrivant R.E. Morgan, un ingénieur de locomotive de la British Columbia Railway qui s'est beaucoup impliqué aux niveaux politique et social pour la défense des droits des travailleurs ; (2) des annotations en bas de page qui, soit définissent des termes propres au jargon ferroviaire, soit fournissent la source de documents auxquels Morgan avait référé. Ainsi, puisque l'œuvre de Morgan est reprise intégralement et puisque le travail de Pool et Young ne peut être analysé davantage, la suite de cette recension portera sur le manuscrit original.

Globalement, l'auteur traite du pouvoir informel arraché par les équipes de train à la direction de l'entreprise, des

bénéfices qu'ils en retirent et des conséquences positives que cela a pour l'efficacité même de l'entreprise. Pour Morgan, les équipes de train détiennent le contrôle sur le déroulement, les conditions puis l'organisation de leur propre travail et ainsi, en bout de ligne, sur leur propre vie. À l'appui de cette thèse, Morgan dresse un portrait de l'état des relations de travail dans le milieu ferroviaire telles qu'elles étaient autour des années 60. Ses matériaux sont double : il s'agit de sa propre expérience d'ingénieur de locomotive et d'écrits sur le travail en général (ex. Dunlop) ou sur le ferroviaire en particulier (documents syndicaux ou autres). Le portrait qu'il dresse est articulé autour des six aspects suivants du travail des équipes de train.

1. *L'arrivée d'un nouvel employé au sein d'une équipe de train.* L'auteur explique comment les membres de l'équipe utilisent leur pouvoir pour « encadrer » le nouvel arrivé. En effet, ils mettent en œuvre tout un processus informel d'évaluation, de mise à l'épreuve, de formation sur le tas, de rejet ou d'acceptation du candidat. Ce processus d'initiation a pour effet de conserver dans le système