

## Recherches sociographiques



# Les débuts de la rémunération à la pièce dans l'industrie forestière

Camille Legendre

Volume 20, numéro 3, 1979

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/055851ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/055851ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Éditeur(s)

Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

### ISSN

0034-1282 (imprimé)

1705-6225 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer cet article

Legendre, C. (1979). Les débuts de la rémunération à la pièce dans l'industrie forestière. *Recherches sociographiques*, 20(3), 301–335.  
<https://doi.org/10.7202/055851ar>

### Résumé de l'article

Dans l'article qui suit, l'auteur tente d'analyser les facteurs qui, au début des années 30, ont amené l'industrie forestière québécoise à remplacer le salaire mensuel fixe utilisé jusqu'alors pour payer les travailleurs forestiers par la rémunération à la pièce. L'auteur montre que non seulement le nouveau mode de rémunération semblait mieux correspondre aux caractéristiques nouvelles du système de production et au mode dominant d'organisation de l'exploitation forestière, mais aussi que ce changement était une réponse de l'industrie aux problèmes de productivité et de main-d'œuvre auxquels elle faisait face, problèmes liés aux conditions économiques et sociales du milieu à cette époque. En conclusion, l'analyse de ce cas suggère que ce serait une erreur d'ignorer les caractéristiques de l'environnement physique du procès de production de même que celles de l'environnement économique, social et politique de l'entreprise dans l'étude des modes de rémunération. Elle suggère aussi que les entreprises ont tendance à s'adapter aux conditions de leur environnement plutôt que d'essayer de les changer.

## LES DÉBUTS DE LA RÉMUNÉRATION À LA PIÈCE DANS L'INDUSTRIE FORESTIÈRE \*

Dans l'article qui suit, l'auteur tente d'analyser les facteurs qui, au début des années 30, ont amené l'industrie forestière québécoise à remplacer le salaire mensuel fixe utilisé jusqu'alors pour payer les travailleurs forestiers par la rémunération à la pièce. L'auteur montre que non seulement le nouveau mode de rémunération semblait mieux correspondre aux caractéristiques nouvelles du système de production et au mode dominant d'organisation de l'exploitation forestière, mais aussi que ce changement était une réponse de l'industrie aux problèmes de productivité et de main-d'œuvre auxquels elle faisait face, problèmes liés aux conditions économiques et sociales du milieu à cette époque. En conclusion, l'analyse de ce cas suggère que ce serait une erreur d'ignorer les caractéristiques de l'environnement physique du procès de production de même que celles de l'environnement économique, social et politique de l'entreprise dans l'étude des modes de rémunération. Elle suggère aussi que les entreprises ont tendance à s'adapter aux conditions de leur environnement plutôt que d'essayer de les changer.

La relation complexe qui existe entre le mode de rémunération de la main-d'œuvre, d'une part, et le mode de production (en particulier la technologie du système de production) et l'environnement social et économique de l'entreprise, d'autre part, a surtout été étudiée, dans l'industrie secondaire, avec une approche plutôt statique.<sup>1</sup> Comme résultat, les différences qui peuvent exister avec les autres secteurs d'activités (v.g. le secteur primaire) ont été négligées et

---

\* Ce travail a été complété alors que l'auteur bénéficiait d'une bourse de travail libre du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada.

1. Voir, par exemple: M. BOLLE DE BAL et C. DEJEAN, *Le salaire à la production*, Bruxelles, Éditions de l'Institut de sociologie, 1966; J. DOFNY *et al.*, *Travail, salaire, production, II*, Paris, Mouton, 1972; Claude DURAND *et al.*, *Travail, salaire, production, I*, Paris, Mouton, 1972; M. MAURICE et A. WILLENER, « Rationalité ou non-rationalité de la rémunération au rendement », *Sociologie du travail*, VI, 2, avril-juin 1964: 157-170; Bernard MOTTEZ, « Formes de rémunération et rationalisation », *Sociologie du travail*, V, 2, 1962: 262-277, et *La sociologie industrielle*, Paris, Presses universitaires de France, 1971; A. WILLENER, « L'ouvrier et l'organisation », *Sociologie du*

l'approche statique dominante utilisée n'a pas toujours permis d'identifier clairement les facteurs qui amènent des changements dans le mode de rémunération.

L'étude qui suit voudrait éviter ces lacunes. Les changements de mode de rémunération sont analysés ici dans une industrie primaire (l'exploitation forestière dans l'industrie des pâtes et papiers au Québec) sur une période historique pendant laquelle cette industrie connut, non seulement des changements technologiques importants, mais aussi des changements organisationnels et environnementaux tout aussi importants. (LEGENDRE, 1977.) Pendant la période étudiée (1920 à 1970), l'industrie forestière abandonna la rémunération à salaire mensuel en faveur de la rémunération à la pièce, au début des années 1930, et plus tard, dans les années 1960, modifia progressivement les termes d'application de la rémunération à la pièce et réintroduisit partiellement la rémunération à salaire, cette fois sous forme horaire.

Il sera ici question du premier changement, celui de l'abandon progressif de la rémunération à salaire mensuel fixe en faveur de la rémunération à la pièce, qui s'est produit à la fin des années 1920 et au début des années 1930. Nous chercherons à connaître les circonstances dans lesquelles et les raisons pour lesquelles les compagnies de pâtes et papiers décidèrent alors de changer de système de rémunération.

Il ne sera pas possible, dans le cadre de cette analyse, de connaître les circonstances qui furent à l'origine de l'utilisation de la rémunération à salaire mensuel dans les premières décennies de l'industrie; nous pourrions cependant identifier certaines caractéristiques de l'industrie d'alors qui rendirent son utilisation possible. Cette question est d'autant plus intrigante que, dans l'esprit de la plupart des profanes, le travail en forêt a toujours été associé avec la rémunération à la pièce et que, dans les ouvrages des « connaisseurs », on a reconnu à ce mode de rémunération une foule d'avantages et qu'on l'a associé avec des industries et des modes de production qui correspondent en tout point avec l'exploitation forestière.

### *Rémunération à la pièce et mode de production*

Plusieurs études antérieures se sont attachées à identifier les multiples avantages (et désavantages) — autant apparents que cachés — de ce mode de rémunération pour les employeurs, les employés et aussi les syndicats.<sup>2</sup> Ce n'est

---

*travail*, IV, 4, octobre-décembre 1962: 332-348; Claude DURAND, « Rémunération au rendement et motivations ouvrières », *Sociologie du travail*, I, 1, octobre-décembre 1959: 46-57, et « Le point de vue technologique », *Sociologie du travail*, VI, 2, avril-juin 1964: 171-176.

2. Voir en particulier: R. MARRIOTT, *Incentive Payment Systems*, London, Staples Press, 1961; et Marcel BOLLE DE BAL, *Problèmes de sociologie du travail*, Bruxelles, Éditions de l'Institut de sociologie, 1969.

pas ici le lieu de reprendre cette analyse en détail. Pour les besoins de l'analyse qui suit, seuls les avantages que la rémunération à la pièce ou au rendement présente pour les employeurs seront résumés afin de voir ce qui a pu motiver l'industrie à l'adopter.

La rémunération à la pièce apparaît particulièrement désirable aux employeurs parce qu'elle agit comme un puissant stimulant financier sur les travailleurs, les poussant à augmenter leurs efforts afin de maximiser leurs gains puisqu'ils sont récompensés en proportion directe de leur production. Il en résulte une augmentation générale de la productivité et une baisse des coûts de production.<sup>3</sup> De plus, ce système diminue les besoins de supervision du personnel, ce qui représente une économie supplémentaire.

L'employeur peut aussi établir plus précisément ses projections de coûts et simplifier grandement le travail administratif. Les études de tâches habituellement associées avec l'établissement des taux de rémunération aboutissent souvent à améliorer l'organisation du travail. La rémunération à la pièce dans sa forme la plus simple est aussi plus facile à comprendre pour les travailleurs, ce qui augmente d'autant son effet stimulant.

Plus important encore, la rémunération à la pièce (ou au rendement), comme moyen de stimuler la productivité et comme mode de contrôle de la production et du travail, a été généralement reconnue comme particulièrement utile et bien adaptée dans les conditions de production suivantes :

a) quand les travailleurs contrôlent la production dont le volume dépend largement de leur énergie et de leurs qualifications, c'est-à-dire dans les situations où les travailleurs possèdent un niveau de contrôle élevé sur le travail et les moyens de production. Dans ces conditions, le système récompense les plus productifs et constitue un stimulant pour les travailleurs les plus expérimentés et les plus fiables ;<sup>4</sup>

b) quand le coût de la main-d'œuvre représente un pourcentage élevé du coût total ;

c) quand la valeur du produit est peu élevée ;

d) quand les erreurs de jugement des travailleurs n'affectent pas beaucoup la valeur du produit ou sa qualité ;

e) quand la production des travailleurs n'est pas difficile à identifier et à mesurer ;

f) quand la qualité du produit est moins importante que la quantité ;

---

3. En somme, les salaires basés sur la production « réduisent les coûts de l'unité de travail en permettant aux travailleurs de gagner des salaires plus élevés qu'ils n'auraient obtenus dans des circonstances ordinaires en échange pour plus de production. » (Sylvia OSTRY et M.A. ZAIDI, *Labor Economics in Canada*, Toronto, Macmillan of Canada, 2<sup>e</sup> éd., 1972, p. 185.)

4. *Id.*, p. 185 ; A.E. WACKERMAN, W.D. HAGENSTEIN et A.S. MITCHELL, *Harvesting Timber Crops*, Toronto, McGraw-Hill, 2<sup>e</sup> éd., 1966, p. 84.

g) quand il est possible de fournir du travail de production aux travailleurs de façon continue ;

h) quand il n'est pas possible physiquement ou financièrement d'assurer une supervision étroite des travailleurs parce que ceux-ci sont dispersés dans des aires de travail séparées et éloignées pour des raisons de sécurité ou d'environnement.

À cette liste déjà longue de conditions propices à la rémunération à la pièce du point de vue de l'employeur, il faudrait en ajouter une autre suggérée par l'observation d'activités de production telles que l'exploitation forestière. Là où la production n'est pas stable et facile à prévoir à cause des conditions très variables du champ matériel de production (*i.e.* la température, le climat et la topographie) et de la ressource exploitée (ou de la matière première utilisée), la rémunération à la pièce apparaît particulièrement souhaitable.

Ce mode de rémunération a donc été ainsi associé avec des industries où l'on retrouvait le marchandage (ou la sous-traitance) comme mode de production. (MOTTEZ, 1966.) Les activités de ces industries étaient en particulier des activités de chantiers, *i.e.* des activités de production où l'équipement utilisé était rudimentaire et le degré d'autonomie ouvrière élevé, où il n'y avait pas de notion précise d'effectif optimum et de fortes fluctuations dans le rapport entre le capital fixe et le capital circulant, où la multiplicité et la dispersion des lieux de travail rendaient nécessaire une délégation de la surveillance, et où il s'agissait d'une affaire plutôt que d'une entreprise. Le sous-traitant n'était pas seulement un organisateur de travail, mais aussi (et peut-être surtout) un « entrepreneur de main-d'œuvre [...] dans un marché du travail inorganisé ». (MOTTEZ, 1966 : 20.)

Ces conditions correspondent particulièrement bien à celles qui existaient dans l'exploitation forestière traditionnelle. En effet, le système traditionnel d'opérations forestières se caractérisait de la façon suivante : 1. contrôle élevé des travailleurs sur la production (contrôle sur le travail et les moyens de production) ; 2. pourcentage élevé du coût total représenté par le coût de la main-d'œuvre ; 3. faible valeur du produit ; 4. valeur ou qualité du produit peu affectée par les erreurs de jugement des travailleurs ; 5. production de chaque travailleur facile à identifier et à mesurer ; 6. quantité du produit plus importante que sa qualité ; 7. possibilité de fournir constamment du travail de production aux employés ; 8. supervision étroite très difficile ou très coûteuse ; et 9. degré élevé de variation dans la matière première de l'environnement physique du lieu de travail (terrain, température, climat, etc.). (LEGENDRE, 1977.)

Pourtant, la rémunération à la pièce ne s'est pas imposée d'emblée dans cette industrie. Que s'est-il passé ? Tel que suggéré au début, l'effet escompté de la rémunération à la pièce sur la productivité ne peut pas se séparer d'un certain nombre de facteurs d'ordre socio-économique, technologique et organisationnel

qui déterminent largement les réactions des travailleurs à ce type de stimulants. (MARRIOTT, 1961 : 230-234.) De plus, comme l'écrit Mottez :

« Un système de salaire ne devient compréhensible que si l'on connaît l'usage qui en était fait, les fonctions qu'il remplissait, l'intention de ceux qui y avaient recours. Deux modes de rémunération apparemment identiques peuvent avoir été conçus avec des buts différents. Un salaire aux pièces n'est pas nécessairement un stimulant . [...] »

« Les formes de salaire [...] jouent en principe un rôle immédiatement pratique, limité, relatif au fonctionnement de l'organisation. Ce rôle ne peut être précisé qu'en recourant aux explications de ceux qui les préconisent. Or, lorsque ces derniers détaillent les qualités que ces formes de rémunération développent chez les travailleurs, ils montrent que le rôle opératoire des formes de rémunération au niveau du fonctionnement des organisations n'est possible que grâce à une intériorisation par les travailleurs d'un certain nombre de valeurs essentielles ; mieux, ces formes de rémunération ont précisément pour but de rendre les travailleurs sensibles à ces valeurs ; ces valeurs sont parfois des valeurs traditionnelles, elles sont bien plus souvent celles de la société industrielle qui se crée. » (MOTTEZ, 1966 : 14.)

Au début du siècle, les travailleurs forestiers étaient embauchés au mois (ou à la journée) et ce n'est qu'au début des années 1930 que le salaire à la pièce a commencé à s'imposer durant une période de transition qui s'échelonna sur plusieurs années. Ses avantages ne parurent donc pas évidents soudainement à toute l'industrie et une certaine résistance à son adoption dût être surmontée tant du côté des travailleurs que des compagnies. L'étude de cette période de transition peut nous fournir des indications importantes non seulement sur les intentions des compagnies en opérant ce changement mais aussi sur les circonstances qui l'ont amené. C'est par une brève analyse de ces dernières qu'il faut commencer.

## I. LES ANTÉCÉDENTS DU CHANGEMENT

Le changement dans le mode de rémunération s'est produit à cette époque alors que l'industrie faisait face à des difficultés économiques considérables (BELZILE, 1931 ; PICHÉ, 1936) et par suite d'une baisse de productivité des travailleurs forestiers associée à une grande mobilité de la main-d'œuvre, à une pénurie de travailleurs qualifiés et à une insuffisance relative de l'offre de main-d'œuvre. Pour comprendre cette situation, il faut remonter brièvement au début de la Première grande guerre.

### A) *Production, salaires et main-d'œuvre avant 1930*

Jusqu'à la guerre de 1914-1918, l'industrie forestière ne rencontra pas de problèmes sérieux de main-d'œuvre. Quand l'industrie des pâtes et papiers commença à se développer au Québec, il existait déjà toute une main-d'œuvre expérimentée employée dans l'industrie du bois de sciage et la coupe du bois de pulpe alors exporté en très grande partie aux États-Unis. L'industrie puisa donc dans ce réservoir de main-d'œuvre fait surtout, du moins dans l'Est du pays, en

TABLEAU 1

*Taux des salaires mensuels payés dans l'industrie forestière au Saguenay/Lac-Saint-Jean, indice des prix de gros et prix de vente (U.S.A.) de la tonne de papier à journal, 1900-1933.*

| ANNÉE     | TAUX DES SALAIRES MENSUELS (\$) * |                           |                | INDICE DES PRIX DE GROS | PRIX DE VENTE **<br>\$ |
|-----------|-----------------------------------|---------------------------|----------------|-------------------------|------------------------|
|           | Début de l'année                  | Variations intermédiaires | Fin de l'année |                         |                        |
| 1900..... | 15                                |                           | 20             | 80                      | 36                     |
| 1901..... | 16                                |                           | 23             |                         |                        |
| 1902..... | 17                                |                           | 25             | 90                      | 38                     |
| 1903..... | 18                                |                           | 27             | 90                      | 41                     |
| 1904..... | 20                                |                           | 28             | 90                      | 40                     |
| 1905..... | 20                                |                           | 29             | 90                      | 40                     |
| 1906..... | 20                                |                           | 29             | 98                      | 40                     |
| 1907..... | 20                                |                           | 31             | 98                      | 40                     |
| 1908..... | 22                                |                           | 31             | 100                     | 42                     |
| 1909..... | 23                                | 33                        | 26             | 105                     | 45                     |
| 1910..... |                                   | 40                        | 26             | 96                      | 45                     |
| 1911..... |                                   | 39                        | 26             | 96/105                  | 45                     |
| 1912..... | 29                                | 50/ 55                    | 26             | 105                     | 45                     |
| 1913..... | 33                                | 55/ 60                    | 27             | 114                     | 45                     |
| 1914..... | 35                                | 50/ 55                    | 30             | 114/125                 | 43                     |
| 1915..... | 45                                | 30/ 35                    | 35             | 150                     | 43                     |
| 1916..... | 40                                | 50/ 60                    | 40             | 185                     | 44                     |
| 1917..... | 50                                | 60/ 74                    | 74             | 210/225                 | 70                     |
| 1918..... | 100                               | 60/125                    | 150            | 225/212                 | 75                     |
| 1919..... | 115                               | 100/125                   | 150            | 212/229                 | 80                     |
| 1920..... | 122                               | 100/140                   | 150            | 229/205                 | 115                    |
| 1921..... | 129                               | 35/ 65                    | 26             | 205                     | 138/87                 |
| 1922..... | 40                                | 40/ 75                    | 35             | 148                     | 77                     |
| 1923..... | 50                                | 70/ 75                    | 100            | 148                     | 83                     |
| 1924..... | 95                                | 60/ 40                    | 50             | 143                     | 80                     |
| 1925..... | 43                                | 70/ 40                    | 60             | 143                     | 75                     |
| 1926..... | 55                                | 70/ 50                    | 50             | 164                     | 70                     |
| 1927..... | 55                                | 50/ 60                    | 50             | 155                     | 70                     |
| 1928..... | 60                                | 50/ 60                    | 55             | 160                     | 67                     |
| 1929..... | 60                                | 60/ 30                    | 40             | 170                     | 62                     |
| 1930..... | 65                                | 50/ 60                    | 60             | 150                     | 62                     |
| 1931..... | 50                                | 60/ 45                    | 38             | 150/100                 | 57                     |
| 1932..... | 29                                | 26                        | 26             | 95/98                   | 52                     |
| 1933..... | 26                                |                           |                | 90/96                   | 40                     |

SOURCE: Archives du Ministère des terres et forêts, *Salaires forestiers*, Boîte 33, Liasse XLI. Les chiffres sont tirés d'un graphique dont l'origine n'est pas donnée. Les chiffres ont été reconstitués par l'auteur à partir des courbes du graphique et ne sont pas nécessairement exacts bien que la marge de variation soit minime.

\* Excluant la pension.

\*\* Prix de vente de la tonne de papier à journal aux États-Unis.

particulier le Québec, de fermiers et de travailleurs de scieries pour lesquels la coupe procurait un travail saisonnier qui tombait à point. (C.P.P.A., 1930 : 7.)

Cependant, la première grande phase d'industrialisation battait son plein au Québec à ce moment-là et l'arrivée de l'industrie des pâtes et papiers marqua le début d'une ère de prospérité sinon dans toute la province du moins dans les régions forestières. Ainsi,

« jusqu'à l'arrivée de l'industrie de la pulpe et du papier, ces Canadiens connurent une période passablement difficile. Une fois venue l'industrie des pâtes et papiers, ces gens furent à leur meilleur, accoutumés comme ils étaient avec la hache et dans le bois. Ils allèrent en forêt et firent de bons salaires, de beaucoup meilleurs à ceux auxquels ils étaient habitués. Certains parmi eux, les plus entreprenants, firent fortune et d'autres gagnèrent plus qu'ils auraient dû. » (C.P.P.A., 1930 : 19.)

La guerre accentua ce mouvement de prospérité générale en soutenant l'augmentation de la production de papier et autres produits forestiers. Elle entraîna à la fois une augmentation dans la demande de main-d'œuvre en forêt et une rareté de cette main-d'œuvre, qui créèrent une poussée inflationniste très forte des salaires. (Tableau 1.) Ainsi, dans son rapport annuel de 1917, le chef du service forestier du Ministère des terres et forêts mentionnait que la rareté de la main-d'œuvre observée en 1916-1917 avait entraîné une augmentation des salaires forestiers, retardé le début des opérations au point où, dans certains cas, on se campait encore (*i.e.* établissait des camps forestiers) au Jour de l'an, « alors que normalement les coupes cessent vers ce temps », et que les compagnies avaient de la misère à terminer leurs programmes de coupe. La situation s'annonçait encore pire en 1917-1918. Le fonctionnaire espérait que le gouvernement fédéral userait de souplesse dans l'application de la conscription afin de ne pas accentuer davantage la rareté de main-d'œuvre actuelle et causer des préjudices sérieux à l'industrie et des effets désastreux sur la production des forêts, « vu que la majeure partie des bûcherons et des ouvriers préposés au flottage du bois, etc., sont des jeunes gens, appartenant à la première classe des conscrits ». <sup>5</sup>

La hausse rapide des salaires amorcée au début de la guerre continua après celle-ci jusqu'à la crise économique de 1921-1922. Dans son rapport de 1920, le chef du service forestier écrivait encore :

« En général, par suite des bons prix payés, tant pour le bois de sciage que pour les bois à papier, il y a eu, l'hiver dernier, une plus grande activité dans la forêt. D'autre part, bien que les salaires des ouvriers et les prix des provisions et du fourrage aient augmenté de façon considérable, les coupes de bois n'ont pas laissé d'augmenter de remarquable façon. » <sup>6</sup>

5. *Rapport du ministre des terres et forêts de la province de Québec*, pour les douze mois expirés le 30 juin 1917, Appendice 13 : « Rapport du Service forestier pour l'exercice 1916-1917 », par Gustave C. PICHÉ, chef du Service forestier, Québec, 16 octobre 1917, pp. 23-24.

6. *Id.*, pour les douze mois expirés le 30 juin 1920, Appendice 13 : « Rapport concernant le service forestier », p. 23. (Référé dans le texte comme : PICHÉ, 1920.)



TABLEAU 2

*Production de bois à pâte, prix approximatif du bois à pâte et capital investi dans l'industrie des pâtes et papiers, Québec, 1900-1940.*

| ANNÉE           | PRODUCTION* |              | PRIX<br>APPROXIMATIF<br>\$ | CAPITAL<br>INVESTI<br>\$ |
|-----------------|-------------|--------------|----------------------------|--------------------------|
|                 | Totale      | Consommation |                            |                          |
| 1900-1901 ..... | 27 000      |              | 3.37                       |                          |
| 1901-1902 ..... | 260 000     |              |                            | 10 300 000               |
| 1902-1903 ..... | 203 000     |              |                            |                          |
| 1903-1904 ..... | 259 000     |              |                            |                          |
| 1904-1905 ..... | 259 000     |              |                            |                          |
| 1905-1906 ..... | 324 000     |              |                            |                          |
| 1906-1907 ..... | 236 000     |              |                            |                          |
| 1908 .....      | 939 646     | 255 843      | 5.57                       |                          |
| 1909 .....      | 1 057 812   | 319 935      | 5.99                       |                          |
| 1910 .....      | 1 085 628   | 342 755      | 6.20                       |                          |
| 1911 .....      | 1 026 562   | 390 425      | 6.30                       | 32 500 000               |
| 1912 .....      | 1 130 670   | 578 855      | 6.29                       |                          |
| 1913 .....      | 1 432 184   | 629 934      | 6.63                       |                          |
| 1914 .....      | 1 323 917   | 636 496      | 6.70                       |                          |
| 1915 .....      | 1 321 531   | 697 262      | 6.31                       |                          |
| 1916 .....      | 1 711 151   | 924 272      | 7.03                       |                          |
| 1917 .....      | 1 808 708   | 1 109 869    | 8.37                       | 84 609 584               |
| 1918 .....      | 1 971 250   | 1 085 478    | 9.80                       | 101 456 296              |
| 1919 .....      | 1 837 548   | 1 176 134    | 11.02                      | 124 101 164              |
| 1920 .....      | 2 161 797   | 1 333 815    | 14.28                      | 176 347 349              |
| 1921 .....      | 1 713 123   | 1 111 277    | 16.13                      | 171 477 753              |
| 1922 .....      | 1 959 276   | 1 405 440    | 12.24                      | 191 514 809              |
| 1923 .....      | 2 260 586   | 1 600 348    | 12.08                      | 155 121 898              |
| 1924 .....      | 2 161 880   | 1 525 808    | 12.67                      | 220 709 994              |
| 1925 .....      | 2 475 065   | 1 764 969    | 12.97                      | 227 031 019              |
| 1926 .....      | 2 806 865   | 2 105 095    | 12.90                      | 254 360 201              |
| 1927 .....      | 2 971 245   | 2 291 599    | 12.20                      | 295 505 452              |
| 1928 .....      | 3 153 237   | 2 621 138    | 12.37                      | 376 351 076              |
| 1929 .....      | 3 350 231   | 2 837 359    | 11.91                      | 353 401 187              |
| 1930 .....      | 3 332 364   | 2 441 735    | 11.94                      | 363 928 749              |
| 1931 .....      | 2 920 207   | 1 972 089    | 10.73                      | 309 875 059              |
| 1932 .....      | 2 540 000   |              | 8.78                       | 289 900 000              |
| 1933 .....      | 2 718 000   |              | 7.25                       | 277 500 000              |
| 1934 .....      | 3 410 000   |              | 6.60                       | 275 400 000              |
| 1935 .....      | 3 479 000   |              | 6.74                       | 270 300 000              |
| 1936 .....      | 4 005 000   |              | 6.93                       | 263 900 000              |
| 1937 .....      | 4 545 000   |              | 7.59                       | 284 700 000              |
| 1938 .....      | 5 496 000   |              | 8.08                       | 310 900 000              |
| 1939 .....      | 2 431 000   |              | 8.91                       | 309 700 000              |
| 1940 .....      | 4 375 000   |              | 9.12                       | 338 400 000              |

SOURCES: Pour la production de bois à pâte pour les années 1900-1907 et 1932-1940: Esdras MINVILLE, 1944, Tableau X, pp. 361-363; pour le prix approximatif du bois à pâte: *Id.*, Tableau XIII, p. 368; pour le capital investi dans l'industrie des pâtes et papiers pour les années 1901, 1911 et 1932-1940: *Id.*, Tableau XXIII, p. 382; pour la production et la consommation de bois à pâte pour les années 1908 à 1931 et pour les investissements de capitaux de 1917 à 1931: « Industrie de la pulpe et du papier depuis 1908 », Archives du Ministère des terres et forêts, *Salaires forestiers*, Boîte 33, Liasse XLI. (Les données de ce document proviennent du Bureau fédéral de la statistique.)

\* En cordes non écorcées.

Cependant la crise, qui s'annonçait déjà « par suite de l'affaissement des prix de vente du bois de sciage » à partir d'août 1920 et qui amenait une réduction d'un tiers dans la coupe de gros bois, était reportée d'une année par suite de la « recrudescence dans les coupes de bois de papier, sur les concessions forestières, de sorte que le total de la coupe de 1920-1921 [devait être] sensiblement égal à celui de 1919-1920 ». Le chef forestier prédisait des abus considérables dans l'exploitation des lots de colons à cause des prix du bois de pulpe « sensiblement accrus » au cours de l'été. (PICHÉ, 1920 : 23.)

Comme l'indique le tableau 1, c'est en 1920 que les salaires forestiers atteignirent leur sommet de \$150 par mois dans la région du Saguenay/Lac-Saint-Jean. On peut constater, dans le même tableau, que le prix de la tonne de papier à journal atteignit son sommet de \$138 à la même période, de même d'ailleurs que l'indice des prix de gros aux alentours de deux cent vingt-neuf points. La dégringolade des salaires s'amorça avec la chute du prix de la tonne de papier en 1921. Elle fut vertigineuse puisque les salaires atteignirent le plancher de \$26 par mois à la fin de 1921, niveau qu'ils n'avaient pas connu depuis 1903 et qu'ils ne connaîtront de nouveau que plus tard au plus creux de la nouvelle crise économique en 1932-1933.

À partir de 1922-1923, la situation se rétablit pour le reste de la période des années 1920. Les salaires demeurèrent sensiblement au même niveau, mais un niveau de moitié inférieur à celui atteint durant la période de prospérité. Le prix de la tonne de papier à journal fit aussi de même, mais avec une tendance à la baisse qui s'accéléra avec la crise économique des années 1930, pendant laquelle le prix de la tonne rejoignit le niveau des prix de la période de 1903 à 1907.

Mais alors que les salaires et le prix des produits finis restaient plutôt stables dans les années 1920, cela ne reflétait pas l'évolution de l'industrie. Celle-ci connût une croissance phénoménale qui entraîna une forte demande de main-d'œuvre en forêt. En fait, la situation devint aiguë parce que, « mise à part la nature prolifique de la classe de la population de laquelle la majorité de la main-d'œuvre forestière provient, elles [les compagnies] ont été incapables de satisfaire à la demande accrue. » (C.P.P.A., 1930 : 7.)

La production de bois à pâte passa de 1 971 000 à 3 350 000 cordes entre 1918 et 1929, pour une augmentation de 70%. (Tableau 2.) Cependant, c'est d'une demande de main-d'œuvre beaucoup plus accrue dont il faut parler, semble-t-il, parce que la productivité baissa considérablement. Un spécialiste de l'industrie mentionna une augmentation de la demande de main-d'œuvre de près de deux fois celle de la production de bois à pâte. (C.P.P.A., 1930 : 7.) Ce chiffre paraît un peu élevé puisque, comme le montrent les données du tableau 3, le nombre de travailleurs forestiers n'augmenta pas beaucoup entre 1916 et 1933, même en 1925-1926, en plein cœur de la période d'expansion. On tenta par ailleurs de faire travailler la main-d'œuvre plus longtemps en commençant

TABLEAU 3

*Main-d'œuvre employée en forêt pour certaines années,  
Québec, 1916-1941.*

| ANNÉE          | MAIN-D'ŒUVRE            |   | TOTAL  |
|----------------|-------------------------|---|--------|
|                | Employés et assimilés * | Ouvriers de la production et assimilés ** |        |
| 1901.....      | —                       | —   | 4 604  |
| 1911.....      | 387                     | 10 936                                    | 11 323 |
| 1914-1915..... | —                       | —   | 27 480 |
| 1915-1916..... | —                       | —   | 26 174 |
| 1921.....      | 1 419                   | 9 639                                     | 11 058 |
| 1925-1926..... | —                       | —   | 29 020 |
| 1931.....      | 2 340                   | 14 383                                    | 16 723 |
| 1933-1934..... | —                       | —   | 20 138 |
| 1940-1941..... | 827                     | 19 362                                    | 20 189 |

SOURCES: Pour 1901, 1911, 1921 et 1931: E. MINVILLE, 1944, Tableau I, p. 347. Ces données proviennent du recensement canadien et, à mon sens, sont inférieures au nombre réel de travailleurs forestiers employés durant la saison d'opération.

Pour 1914-1915 et 1915-1916: *Rapport du ministre des terres et forêts de la province de Québec pour les douze mois expirés le 30 juin 1917*, Appendice 13: « Rapport pour le Service forestier », p. 25.

Pour 1925-1926: C.P.P.A., 1930, pp. 14-15.

Pour 1933-1934: *Rapport d'enquête sur les conditions de travail dans l'industrie forestière au Québec*, Québec, Ministère des terres et forêts, 11 avril 1934, Documents de la session, LXVIII, 90, 1935, pp. 16-17.

Pour 1940-1941: *Statistiques forestières, 1941*, Québec, Service forestier, Ministère des terres et forêts, 1942, p. 15.

\* Inclus dans cette catégorie: propriétaires et gérants, contremaîtres et surveillants, sylviculteurs et explorateurs, employés de bureau.

\*\* Inclus dans cette catégorie: bûcherons, employés au flottage, ouvriers forestiers et autres ouvriers.

les opérations plus tôt dans certaines compagnies et en en faisant une partie durant la période estivale (période creuse dans la demande de main-d'œuvre forestière) comme ce fut le cas de la compagnie Price Brothers.

### B) La baisse de productivité et ses causes

Les employeurs imputèrent principalement la baisse de productivité à la nécessité d'employer une main-d'œuvre non qualifiée dans les opérations, d'exploiter des peuplements forestiers moins avantageux et de se soumettre à des règlements de coupe obligeant les exploitants à couper les arbres de plus petit diamètre et à tronçonner les houppiers à un plus petit diamètre. (C.P.P.A., 1930: 7, 19 et 22.) Mais, comme nous le verrons plus loin, même la main-d'œuvre expérimentée vit sa productivité baisser pendant cette période à cause des nouvelles conditions de travail et de salaire qui lui furent faites.

### 1. *Concurrence d'autres sources d'emploi*

La difficulté de concurrencer de l'industrie forestière fut tout d'abord imputée au réajustement à la baisse (une baisse de 50%) des salaires inflationnistes occasionnés par la guerre de 1914-1918. Cette baisse effectuée de 1921 à 1923 fut considérée comme un phénomène normal et nécessaire pour l'industrie.

« Après la guerre, les compagnies devinrent mieux organisées en forêt et la compétition devint plus vive parmi les plus grands entrepreneurs, dont les rangs avaient grossi. Et ceci, sans oublier la baisse du prix du papier, créa une nouvelle situation par laquelle les salaires s'affaiblèrent et jusqu'à un certain point furent contrôlés par les compagnies. Les petits entrepreneurs furent affectés de la même manière. Ce fut une réaction économique et elle fut nécessaire. » (C.P.P.A., 1930 : 19.)

Cependant, dans le contexte d'après-guerre, cette réduction des salaires eut un impact négatif que l'industrie n'avait probablement pas prévu et dont les conséquences ne furent certainement pas voulues. Par suite de changements considérables « dans le statut de la plupart des secteurs de la main-d'œuvre industrielle » pendant la guerre et les années qui la suivirent immédiatement, la main-d'œuvre devint habituée à des salaires plus élevés, à des heures de travail plus courtes et à un niveau de vie plus élevé. (C.P.P.A., 1930 : 9.) Comme résultat, l'industrie perdit une bonne partie de sa main-d'œuvre expérimentée rendue insatisfaite par les conditions salariales qui lui étaient maintenant faites en forêt et attirée par les conditions de salaire et de travail plus avantageuses offertes dans l'industrie de transformation en pleine croissance, et même dans l'agriculture, alors en période de prospérité. C'est ainsi par exemple qu'un bon nombre de travailleurs forestiers retournèrent à l'agriculture avec leurs fils<sup>7</sup> et que d'autres fournirent la main-d'œuvre non spécialisée des usines de pâtes et papiers. Ces derniers jugèrent qu'ils vivaient mieux avec un salaire d'usine alors que, pour le travailleur,

« ses achats de linge sont inférieurs, les dépenses pour nourrir sa famille sont à peu près les mêmes qu'il soit là ou non, et le loyer reste le même. Comme son salaire est à peu près le même, il trouve que l'avantage de vivre avec sa famille et le confort relatif des villes font plus que compenser la petite augmentation de salaire forestier là où elle existe. » (C.P.P.A., 1930 : 19.)

À l'occasion d'une première expérience avec le travail industriel sur les nombreux travaux publics et les chantiers de construction industriels entrepris

---

7. « Les fermiers, qui étaient entrepreneurs ou journaliers et qui trouvèrent qu'ils pouvaient se libérer (certains d'entre eux avaient remboursé leurs hypothèques), retournèrent complètement sur leurs fermes et découvrirent que, à cause de la prospérité générale du pays, ils faisaient davantage que de contracter à la nouvelle échelle. De plus, dans beaucoup de cas, ils retirèrent aussi leurs fils [des chantiers]. La progression du prix du fromage pendant les dernières années est un exemple parfait de cet état de chose. » (C.P.P.A., 1930 : 19.)

durant cette période,<sup>8</sup> la main-d'œuvre rurale développait, semble-t-il, des goûts nouveaux. Un surintendant de district forestier chez Price Brothers rappelait que :

« Dans la région du Saguenay et du Lac-Saint-Jean, nous avons assisté dans les dernières années à de grands développements dans les pouvoirs hydrauliques, les chemins de fer et l'industrie. Il est vrai que tous les bûcherons ne sont pas employés sur ces chantiers de construction, mais il y a un certain pourcentage d'entre eux qui sont devenus familiers avec ce travail et, comme le Canadien français est naturellement incliné vers la machinerie, il s'y adapte facilement et y est attiré. Ainsi donc, l'arrivée de l'industrie manufacturière dans ce pays ne peut qu'attirer un certain pourcentage de la jeune génération de bûcherons et, comme la législation exige qu'un certain pourcentage des Canadiens locaux soit employé dans ces industries manufacturières, cela ne peut qu'empiéter sur la main-d'œuvre forestière disponible. *Alors que dans le passé la seule chose à faire pour les fils de fermiers était d'aller dans les chantiers, maintenant ils pourront envisager d'autres sources d'emploi.* » (C.P.P.A., 1930 : 5.)

## 2. Détérioration du climat organisationnel

Avec l'expansion considérable connue par l'industrie forestière pendant les années 1920, on assista à des changements organisationnels qui eurent, semble-t-il, des effets négatifs sur la conduite des opérations et qui causèrent une détérioration du milieu de travail qui affecta aussi directement la main-d'œuvre. Le changement organisationnel majeur semble avoir été lié à l'augmentation de l'ampleur des opérations et de la grosseur des chantiers.

Dans le système en usage jusqu'aux années 1920, l'unité de base de production était généralement et typiquement très petite.

« La chose habituelle jusqu'à il y a quelques années, c'était un petit contrat exigeant deux ou trois chevaux et cinq ou six hommes qui, règle générale, étaient parents avec l'entrepreneur et, par conséquent, intéressés dans son bien-être financier. La coupe commençait seulement quelque temps en décembre et le travail était divisé comme suit — un ou deux charretiers et trois ou quatre bûcherons. Les godendards étaient en usage, requérant deux hommes, et tous les billots étaient charroyés immédiatement après avoir été sciés, et l'opération entière était limitée à un petit territoire. Si de l'aide était nécessaire pour charger les *sleighs*, dégager un arbre ou manœuvrer un gros billot, tous les hommes étaient prêts à donner un coup de main et les choses se faisaient aussi rapidement que possible. » (C.P.P.A., 1930 : 22.)

La méthode traditionnelle de recrutement de la grande majorité de la main-d'œuvre consistait donc à embaucher des contracteurs qui amenaient avec eux des parents et des amis qui acceptaient d'aller passer la saison dans les

8. Par exemple, la construction du nouveau chemin Grande-Baie/Québec en 1935, qui employait 500 hommes, obligea le grand contracteur de Consolidated Paper à recruter de la main-d'œuvre à l'extérieur de la région parce que, comme le rapporte le surintendant de la division, « vous pouvez imaginer que beaucoup d'hommes ont préféré travailler à \$1.50 par jour net que de monter dans le bois ». (Consolidated Paper, *Port-Alfred Division Woods Superintendent J.A. Michaud's Report for 1935, 1936*, p. 5.)

opérations.<sup>9</sup> Les statistiques compilées au Ministère des terres et forêts pour les saisons 1914-1915 et 1915-1916 confirment cette description. En 1914-1915, il y eut 3 705 campements, 27 480 hommes et 9 866 chevaux employés pour une moyenne de 7.4 hommes et 2.7 chevaux par campement. En 1915-1916, les chiffres correspondants étaient 7.7 hommes et 2.5 chevaux.<sup>10</sup>

Avec l'expansion de l'industrie dans les années 1920, le climat organisationnel changea, semble-t-il, de façon significative.

« Dans les débuts du développement de nos industries forestières, tout était pour le mieux et tout le monde était satisfait. Pourquoi? Parce que le niveau de vie général était modeste; les opérations forestières se faisaient à une échelle relativement petite et l'équipe d'un entrepreneur était constituée surtout de ses fils, parents et autres connaissances. Il y avait une atmosphère amicale dans le camp. Les contacts entre les employeurs et les employés étaient très cordiaux, même si les salaires avaient l'air seulement d'une pauvre pitance. Durant une période plutôt courte, entre 1910 et 1930, l'industrie prit une expansion considérable; de grandes compagnies furent organisées et plus tard regroupées; la main-d'œuvre devint plus abondante; des bureaux plus neufs et plus grands, construits dans les villes, éloignèrent les administrateurs des chantiers, ce qui élimina complètement l'intimité entre l'employeur et l'employé. C'est avec tristesse d'abord que ce dernier vit son employeur le quitter, puis vint l'indifférence suivie par le soupçon, l'envie et même la méchanceté. » (RIVARD, 1943 : 2.)

Les termes idylliques employés par Rivard pour décrire ce changement ne correspondent sûrement pas exactement à la réalité de cette époque mais ils identifient un phénomène important. Durant cette période, plusieurs formules d'organisation des opérations furent expérimentées dont des camps directement opérés par les compagnies. Une tendance se développa vers une augmentation de la grosseur des camps en particulier dans le système de camps de compagnies. Par exemple, pour la saison 1933-1934, il y avait en décembre 1 835 chantiers en opération et 20 138 hommes sur les listes de paie des compagnies pour une moyenne de tout près de onze hommes par chantier.<sup>11</sup> Même si cette moyenne semble plutôt basse et pas très éloignée de celle de 1916, elle ne doit pas nous cacher le fait cependant qu'il y avait d'importantes différences entre les compagnies et souvent même entre les divisions et les districts à l'intérieur d'une même compagnie dans la grosseur des chantiers, selon le système de production

9. Anglo-Canadian Pulp and Paper Mills, Ltd., *Woods Department, Payroll Analyses. 1932 Cut*, (Dépôt 6, 8 décembre 1932), p. 1. Document contenu dans les archives du Ministère des terres et forêts, *Salaires forestiers*, Boîte 33, Liasse XLI.

10. Soit 3 407 campements, 26 174 hommes et 8 628 chevaux. (*Rapport du ministre des terres et forêts de la province de Québec*, pour les douze mois expirés le 30 juin 1917, *op. cit.*, p. 25.)

11. Le premier chiffre est tiré d'un document non signé des archives du Ministère des terres et forêts (*op. cit.*) et le second, du *Rapport d'enquête sur les conditions de travail dans l'industrie forestière au Québec* (Québec, Ministère des terres et forêts, 11 avril 1934), Documents parlementaires de la session de 1934, 90, p. 8.

et d'organisation adopté.<sup>12</sup> Ainsi la compagnie Canada Power and Paper (Laurentide) avait des camps de soixante à plus de quatre-vingts hommes dans sa division d'Ottawa, vers 1930, alors que des camps de la même compagnie (devenue Consolidated Paper) ne comptaient qu'une moyenne de dix à quinze hommes dans les opérations de la division de Port-Alfred et la plupart des opérations de la Mauricie. De même, chez Price Brothers, même si la grande majorité des camps étaient petits, les opérations du Saguenay/Lac-Saint-Jean comptaient plusieurs gros camps. (Voir tableau 4.)

Ce qui semble plus important que la grosseur des camps elle-même c'est le fait que, passé un certain seuil de grosseur, le camp forestier ou le chantier perdait son caractère strictement familial par l'addition d'une main-d'œuvre « étrangère » venant de villages, villes, régions, provinces et même, parfois, de pays différents. Ceci était associé à une plus grande ampleur des opérations dans leur ensemble et surtout à la présence d'une main-d'œuvre beaucoup plus hétérogène et beaucoup plus mobile. Le résultat le plus significatif de cette évolution semble avoir été une dégradation du climat de vie et de travail dans les opérations caractérisée par un désintéret et un manque de coopération plus grand.

« Autrefois les grandes organisations que nous connaissons maintenant n'existaient pas — une touche plus personnelle était en évidence. Maintenant, à cause des grandes opérations, l'employé est coupé de tout détail concernant l'entreprise et ainsi ne réussit pas à comprendre la signification des actions prises par l'employeur. De son côté, ce dernier n'a probablement pas réussi à prendre conscience des changements qui se sont produits et prévoir les problèmes qui devaient se produire. » (C.P.P.A., 1930: 3.)

La qualité de la supervision, par exemple, en souffrit avec les conséquences que l'on imagine. Ou bien elle fut insuffisante :

« Tel que c'est aujourd'hui, le contremaître est bon s'il réussit à faire la tournée de chaque équipe une fois par jour. Le résultat en est le lamination au travail dans la plupart des cas, surtout le travail fait à la journée. » (C.P.P.A., 1930: 12.)

Ou bien elle fut assurée par du personnel qui manquait de qualification pour fonctionner adéquatement dans le nouveau contexte :

« Une bonne partie des entrepreneurs ne sont pas habitués à conduire des hommes, disons des équipes de quinze hommes et plus. Le résultat est que le travail progresse très

---

12. Le rapport de l'enquête sur la grève dans les opérations de la Canadian International Paper dans la région de Noranda à l'automne de 1933 mentionne des camps abritant trente, quarante, cinquante et jusqu'à soixante hommes. (Documents parlementaires de la session de 1934, 70: *Rapport de MM. Maxime et Louis Morin concernant la grève des bûcherons à Rouyn en décembre 1933*, Assemblée législative, 1<sup>er</sup> mars 1934, p. 12.) Il est fait mention des gros contracteurs comme étant ceux qui ont un camp de vingt-cinq hommes dans le document de la C.P.P.A. (*op. cit.*), p. 17. Il faut noter ici que la grosseur du camp ne pouvait excéder un certain seuil dû au fait que les hommes marchaient au travail et que la distance moyenne de charroyage ne devait pas excéder environ un mille et demi.

TABLEAU 4

*Grosneur des chantiers forestiers, d'après un échantillon non représentatif,  
Québec, 1933-1934.  
(en cordes)*

| COMPAGNIE OU<br>ENTREPRENEUR                                    | COUPE<br>TOTALE* | CHANTIERS<br>(N) | COUPE PAR<br>CHANTIER |
|---|------------------|------------------|-----------------------|
| <i>Canadian International Paper</i><br>(Clova) .....            | 93 421           | 28               | 3 336                 |
| <i>Consolidated Paper</i>                                       |                  |                  |                       |
| - Belgo .....   | 11 052           | 17               | 650                   |
| - Rivière-à-Mars .....  | 61 000           | 53               | 1 150                 |
| <i>Lake St-John Pulp &amp; Paper Co.</i><br>(J.A. Gagnon) ..... | 57 630           | 20               | 2 880                 |
| <i>Ontario Paper</i> (Franquelin).....                          | 40 200           | 22               | 1 827                 |
| <i>Price Brothers Co.</i>                                       |                  |                  |                       |
| - Rivière Éternité .....  | 15 000           | 15               | 1 000                 |
| - Bras Hamel et Rivière Ha!<br>Ha! .....                        | 15 000           | 15               | 1 000                 |
| - Métabetchouan .....   | 14 474           | 16               | 904                   |
| - Cyriac .....  | 11 210           | 11               | 1 019                 |
| - Riv. aux Écorces  |                  |                  |                       |
| - à la corde .....  | 28 000           | 26               | 1 076                 |
| - aux billots .....   | 33 631           | 20               | 1 681                 |
| - Matane .....  | 48 395           | 46               | 1 052                 |
| - Dolbeau   |                  |                  |                       |
| - Loup-cervier .....  | 33 760           | 11               | 3 069                 |
| - Rivière « à Jim » .....                                       | 23 802           | 11               | 2 163                 |

SOURCE: *Enquête concernant les salaires des ouvriers forestiers, entrepreneurs, prix des marchandises*, Québec. Ministère des terres et forêts, 20 avril 1934, Documents de la session, LXVIII, 92, 1935, pp. 5-42.

\* Les données sur la coupe totale ont été ramenées en cordes quand elles étaient en pieds mesure de planche sur la base de 380 p.m.p. à la corde (mesure utilisée par certaines compagnies).

lentement, on laisse souvent les hommes faire ce qui leur plaît et le peu de profit que l'entrepreneur espère réaliser sur son petit contrat est mangé par la mauvaise administration.» (C.P.P.A., 1930: 13.)

Ou bien elle devint aussi plus impersonnelle et plus brutale:

« Dans beaucoup de nos forêts, nous n'avons très souvent à offrir aux bûcherons que des camps mal construits et des entrepreneurs inexpérimentés, mais aussi, assez fréquemment, de jeunes hommes responsables de la supervision des opérations forestières qui abusent de leur supériorité sur les travailleurs et les traitent de façon insolente et même brutale.» (C.P.P.A., 1930: 24.)



Il semble que l'on soit justifié d'associer avec ce nouveau milieu de travail une dégradation progressive (dans les années 1920-1930) du « métier » de travailleur forestier qu'un forestier décrivait ainsi :

« Son métier — car c'est bien un métier — prend du temps à s'apprendre. Il faut autant de temps pour savoir comment manipuler une hache, courir sur des billots, etc. que pour apprendre à lire et à écrire. De plus le travailleur doit se servir beaucoup de sa tête dans son travail. » (C.P.P.A., 1930 : 19.)

Avec l'expansion rapide de l'industrie et les besoins considérablement plus élevés de main-d'œuvre, la situation des travailleurs forestiers de métier se détériora, leur nombre relatif sinon absolu s'amenuisa sensiblement et les compagnies se plaignirent de plus en plus de la difficulté de recruter des bons hommes et de les garder d'une année à l'autre. C'était devenu un problème majeur au début des années 1930.

« Des opérations plus grosses ont dispersé les bons hommes, certains sont contremaîtres, d'autres sont entrepreneurs, etc. ; et, avec l'avènement des camps de compagnie et des plus gros contrats aux entrepreneurs, nous avons un petit pourcentage de bons hommes qui travaillent encore en forêt parce qu'ils savent que sous de bonnes conditions ils peuvent se faire un salaire honnête. Le reste sont des "voyageurs", ici aujourd'hui et partis demain, essayant de se faire un petit magot afin de pouvoir habituellement se déplacer vers un autre district où les salaires sont réputés plus élevés, ou étant là parce qu'il n'était pas possible de trouver un autre emploi. » (C.P.P.A., 1930 : 22.)

Les contracteurs et les contremaîtres n'avaient plus le *following* d'hommes qu'ils avaient eu dans le passé, non seulement en termes du nombre d'hommes qui les suivaient chaque automne dans les chantiers mais aussi en ce qui concernait la qualité du lien social qui les liait les uns aux autres. L'exploitation dont souffraient les hommes aux mains des *jobbers* et à leur tour ces derniers aux mains des grands contracteurs (dont on se plaint abondamment dans des documents de compagnies comme dans le rapport de l'enquête gouvernementale de 1933-1934) peut être vue comme une des causes autant qu'une des conséquences de cette détérioration du lien social entre *jobbers* et travailleurs forestiers.<sup>13</sup>

### 3. Taux élevé de roulement de la main-d'œuvre

Que l'industrie ait éprouvé un taux de roulement de main-d'œuvre très élevé ne surprend guère après ce qui précède. Cette situation ne faisait que rendre le problème d'approvisionnement de main-d'œuvre et de productivité

13. Il serait trop long ici d'analyser en détail le système dans son ensemble pour expliquer cette situation. C'est une tâche que je me propose de faire dans un autre travail. Notons simplement que les compagnies y étaient pour beaucoup, en particulier par suite de la politique très restrictive adoptée par la plupart vers la fin des années 1920 en réaction contre les mauvaises conditions économiques dans l'industrie et aussi contre ce que l'on considérait comme les abus perpétrés contre elles dans les années 1910 et le début des années 1920 (la période de « boum »). (Voir : LEGENDRE, 1980.)

encore plus sérieux. En fait le roulement de la main-d'œuvre était décrit à la fin des années 1920 par plusieurs spécialistes comme le problème central de l'industrie. (C.P.P.A., 1930: 10.) Dans certaines opérations forestières, le taux de roulement était de 300%. Il fallait embaucher trois hommes pendant la saison pour en maintenir un à l'ouvrage. La mobilité était particulièrement élevée chez le grand nombre de chômeurs et de travailleurs occasionnels qui venaient surtout des centres urbains<sup>14</sup> et que l'industrie était obligée de recruter à contrecœur par suite de ses besoins grandissants. Dans des régions comme le Saguenay/Lac-Saint-Jean, en dépit de la main-d'œuvre rurale abondante, une compagnie comme Price Brothers devait recruter des travailleurs dans les provinces Maritimes à grands frais et faire même venir des immigrants finlandais.<sup>15</sup> Les bas salaires, les conditions de travail difficiles, souvent l'exploitation évidente aux mains des entrepreneurs, l'isolement social et familial, les pauvres conditions de logement et de nourriture dans les camps constituaient les principales causes de cet état de chose.

« Cette demande croissante à mesure que l'expansion continue cause une saignée sur l'approvisionnement disponible de bons travailleurs forestiers et augmente la compétition pour [leurs] services. Cette demande, associée au coût de la vie [élevé] dans certaines localités et au travail laborieux impliqué par la coupe du bois de pulpe en toute saison, amène [les travailleurs] à chercher la plus haute rémunération pour [leur] travail. Ils ne sont donc jamais satisfaits dans un camp ou district jusqu'à ce que leur but ne soit atteint. Quand cela leur est refusé et que, par la force des circonstances, ils sont obligés d'accepter la rémunération offerte, ils sont peu disposés à aller en forêt et, lorsqu'ils le font, ils sont instables et moins efficaces dans leur travail. Ces travailleurs forestiers mécontents, accouplés avec la classe de travailleurs inexpérimentés et indésirables ou avec le type expérimenté qui ne peut pas s'ajuster à un changement de conditions locales, sont à mon opinion largement responsables de l'instabilité et de l'efficacité décroissante de la présente main-d'œuvre forestière, un problème auquel font face différentes compagnies et opérations et qui devra être résolu si nous voulons continuer à extraire du bois de pulpe à un coût normal. » (C.P.P.A., 1930: 3.)

La saisonnalité des opérations en particulier était vue comme un des facteurs principaux de la mobilité et de la difficulté à recruter une main-d'œuvre de bonne qualité.<sup>16</sup>

14. La main-d'œuvre urbaine fut très souvent embauchée par l'intermédiaire de bureaux de recrutement privés qui en firent une opération financière lucrative. Les compagnies se plaignirent en particulier que ces bureaux ne faisaient aucune sélection sérieuse des hommes et tiraient grands profits du taux de mobilité très élevé (qui existait et qu'ils contribuaient à entretenir par leur manque de sélectivité) qui entraînait une augmentation de leur volume d'affaires. (Voir: C.P.P.A., 1930: 26.)

15. C.P.P.A., 1930: 14-17. Elle en aura à son emploi à partir de 1925. On employait aussi des immigrants des pays scandinaves et de la Pologne dans d'autres régions comme l'Outaouais.

16. « Comme cela a été établi précédemment, un des plus grands inconvénients à l'établissement d'une organisation efficace du travail en forêt c'est que les opérations ne se poursuivent que sur une partie de l'année seulement.

« Toute industrie qui emploie la main-d'œuvre pour des périodes limitées ne peut pas espérer obtenir le meilleur type de main-d'œuvre à moins de payer des salaires très élevés. » (C.P.P.A., 1930: 11; voir aussi p. 10.)

La recherche constante de plus hauts revenus par les bûcherons et leur insatisfaction chronique (RIVARD, 1943 : 2) apparaissait aussi comme une cause de cette mobilité incessante d'un grand nombre de travailleurs dans un marché du travail « en désordre ». Ainsi, un autre spécialiste décrivait la situation à la fin des années 1920 comme « une folle bousculade pour n'importe laquelle main-d'œuvre à l'intérieur des chiffres mentionnés » (c'est-à-dire un taux de salaire variant entre \$50 et \$75 par mois) à l'intérieur d'une région de vingt-cinq milles de rayon. Ce qui était pire, cependant, c'est que les « bons » bûcherons n'y trouvaient pas leur compte et se sentaient dégoûtés de se voir payer pratiquement aux mêmes salaires que la main-d'œuvre de moins bonne qualité.

« Ceci n'indique en aucune façon que l'homme le moins bon est payé \$50.00 et le meilleur \$75.00 par mois plutôt, excepté là où c'est contrôlé de très près par les compagnies. [...] Ceci est très injuste et décourage souvent les meilleurs hommes qui, quand ils découvrent qu'ils travaillent pour les mêmes salaires que des hommes inférieurs qui produisent beaucoup moins, vont soit mesurer leurs efforts conformément au travail fait par les autres soit quitter pour trouver du travail dans un autre camp. » (C.P.P.A., 1930 : 9.)

Dans certains cas, la situation apparut scandaleuse sinon désespérée au plus fort de la crise économique de 1930 quand, malgré le chômage excessivement élevé et la misère, il s'avérait difficile d'obtenir suffisamment de main-d'œuvre et de rivaliser avec le secours direct. Cependant, dans son rapport annuel au printemps de 1935, un surintendant de division, tout en peignant la situation anormale qui régnait, ne pouvait s'empêcher d'en voir la cause dans la position très rigide des compagnies concernant les salaires et les conditions de travail et prévenait son supérieur des dangers futurs pour l'industrie si les conditions présentes devaient persister. Son témoignage mérite d'être cité :

« Les compagnies sont entièrement responsables que l'on ait désigné cette Commission des opérations forestières, ceci parce que les compagnies n'ont pas été raisonnables depuis plusieurs années, et davantage pendant les deux ou trois dernières années. Quand on voit des salaires de \$26.00 par mois et de \$1.25 et \$1.40 sur le flottage, il n'est pas surprenant qu'il y a des plaintes et je crois sans aucun doute que, à moins que les salaires ne soient ajustés de la façon dont ils devraient l'être, nous approchons chaque jour davantage des conditions qui existent en Ontario.

« Avec le présent coût de la vie, il est impossible à un homme de nourrir et vêtir sa famille. Combien de temps cela peut-il durer ? Quand nous voyons dans notre usine le journalier payé \$0.32 l'heure, la plupart d'entre eux travaillant huit heures, cela veut dire \$2.56 par jour et \$66.56 par mois, et être confortablement à la maison chaque soir, comparé à nos hommes qui travaillent aux améliorations ou au flottage, etc. où il s'agit de travailleurs semi-qualifiés et voir ces hommes faire douze, treize et quatorze heures sur le flottage, risquant parfois leur vie, et être payé \$1.50 par jour, c'est vraiment sérieux et combien de temps cela peut-il continuer ?

« Nous sommes maintenant en compétition directe avec l'administration du secours direct. Les hommes obtiennent autant que cela en restant à la maison à ne rien faire et il y a encore beaucoup d'hommes qui veulent travailler, et c'est une pitié de ne pas être capable de leur offrir plus d'argent que nous ne le faisons. Je peux prendre cinquante ou soixante

hommes des chantiers et remplacer tous les journaliers autour du tas de bûches, du département de préparation du bois et du convoyeur et les remplacer demain ; mais vous ne pouvez pas faire l'inverse, et nous en avons eu la preuve déjà, et encore l'homme dans la forêt reçoit beaucoup moins d'argent pour accomplir un travail beaucoup plus dur, ceci à l'intérieur de la même compagnie. Ne pensez-vous pas qu'il y a quelque chose de mauvais là-dedans ? [...]

« Qu'est-ce qu'ils ont obtenu en Ontario aujourd'hui ? Du trouble, des grèves, des revendications constantes pour plus de salaire ; des éléments communistes dans tous les camps miniers et forestiers. Prenons-nous les mesures appropriées pour prévenir la propagation de cet élément vers l'Est ?

« Grâce à l'Union des cultivateurs, ils sont maintenant en train d'enrôler les bûcherons dans leurs rangs et surveillez leurs revendications prochainement pour limiter le nombre d'heures de travail sur le flottage et plusieurs autres choses. »<sup>17</sup>

#### 4. *Immobilisme technologique*

Malheureusement pour l'industrie et pour la main-d'œuvre, la baisse de productivité ne fut pas enrayerée par des innovations technologiques. Au contraire, l'industrie resta figée sous ce rapport. C'est ainsi qu'un spécialiste pouvait écrire en 1930 :

« Probablement dans aucune autre industrie y a-t-il eu si peu de changement de l'habileté physique à la mécanique. Dans toutes les autres industries manufacturant une matière première de base sur une si grande échelle, des inventions et des procédés nouveaux ont été développés et sont continuellement ajoutés ou perfectionnés, tout cela dans le but d'accroître la production et l'efficacité, et de diminuer le travail manuel dur et le travail dangereux [...]. La hache et la scie desquelles dépend la production sont encore l'équipement courant dans presque toutes les opérations forestières. » (C.P.P.A., 1930 : 22.)

Ce manque d'imagination technologique enferma l'industrie dans un cercle vicieux d'où elle ne vit pas l'heure de sortir. La pression déjà forte pour embaucher une main-d'œuvre plus nombreuse augmentait davantage à mesure que la productivité baissait alors que l'industrie était de moins en moins capable d'y faire face, par suite, comme nous l'avons vu plus haut, de sa difficulté à concurrencer les autres sources d'emploi créées par les nouveaux développements industriels de cette époque.

---

17. Consolidated Paper, *Port-Alfred Division Superintendent's Report*, 1935, pp. 9-11. Alors que le journalier de l'usine de Port-Alfred était payé \$66.56 par mois (de 26 jours), le bûcheron ne gagnait en moyenne que \$38 net et un bon bûcheron qui maintenait une moyenne d'une corde et demie par jour pendant 26 jours à \$1.50 la corde (le prix maximum à cette période) ne se faisait que \$58.50 brut, duquel il fallait déduire la pension et autres dépenses reliées au travail en forêt. Dans un rapport administratif envoyé au Service forestier du gouvernement pour l'année 1932, la Compagnie Price Brothers indiquait que le salaire mensuel qu'elle payait dans ses opérations du Saguenay/Lac-Saint-Jean était de \$20 et que les travailleurs à forfait, payés à un taux à la corde variant entre \$1.10 et \$1.50, s'étaient fait un salaire moyen de \$22.13 par mois de 24 jours. (Archives du Ministère des terres et forêts, *Wages in Bush*, December 3, 1932.) Voir aussi les tableaux 5 et 6 pour plus de détails.

TABLEAU 5

*Structure des salaires payés aux ouvriers forestiers pour le charroyage des billots, compagnie Price Brothers, Rivière Mitis, 1934.*

| OCCUPATION                             | NOMBRE<br>D'EMPLOYÉS | SALAIRE QUOTIDIEN<br>\$ |
|--|----------------------|-------------------------|
| <i>Cuisine</i>                         |                      |                         |
| Chef cuisinier .....                   | 2                    | 1.30                    |
| Assistant chef .....                   | 3                    | 1.00                    |
| Aide cuisinier .....                   | 2                    | 0.67                    |
| <i>Garage</i>                          |                      |                         |
| Mécanicien .....                       | 1                    | 2.50                    |
| Assistant mécanicien .....             | 1                    | 1.25                    |
| <i>Écurie</i>                          |                      |                         |
| Homme d'écurie .....                   | 2                    | 1.00                    |
| Porteur .....                          | 1                    | 0.90                    |
| <i>Forgeron</i> .....                  | 2                    | 1.50                    |
| <i>Glaçage du chemin</i> .....         | 6                    | 1.05                    |
| <i>Transport des billes</i>            |                      |                         |
| Chauffeur .....                        | 7                    | 1.60 *                  |
| Trainman .....                         | 6                    | 0.90                    |
| Entretien du chemin .....              | 5                    | 0.77                    |
| Déchargement et roulage des billes ... | 25                   | 0.77                    |
| <i>Chargement des sleighs</i>          |                      |                         |
| Contremaître .....                     | 6                    | 1.00                    |
| Charretier .....                       | 6                    | 0.90                    |
| Chargeur .....                         | 22                   | 0.77                    |
| <i>Sablage du chemin</i>               |                      |                         |
| Contremaître .....                     | 1                    | 1.60                    |
| Charretier .....                       | 1                    | 0.90                    |
| Sableur .....                          | 13                   | 0.77                    |
| <i>Enlèvement de la neige</i> .....    | 40                   | 0.60-0.77               |
| TOTAL .....                            | 152                  |                         |
| SALAIRE MOYEN .....                    |                      | 0.87                    |

SOURCE: Rapport soumis par Alphonse Larochelle, I.F., Service forestier de Rimouski dans une lettre adressée au chef du Service forestier à Québec, le 12 mars 1934. (Voir: Archives du Ministère des terres et forêts, *Salaires forestiers*, Boîte 33, Liasse XLI.)

\* Sauf un, payé à \$1.40.

## II. LE CHANGEMENT DE SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION

Le problème qui se posait aux compagnies forestières à la fin des années 1920 et au début des années 1930 était donc le suivant. D'une part, augmenter la productivité afin de diminuer le coût de revient du bois et d'être en mesure de

TABLEAU 6

*Salaire journalier et mode de rémunération dans les opérations forestières du Québec, 1933-1934.*

| SALAIRE JOURNALIER    | MODE DE RÉMUNÉRATION |      |            |      | TOTAL  |      |
|-----------------------|----------------------|------|------------|------|--------|------|
|                       | Au mois              |      | À la pièce |      | N      | %    |
|                       | N                    | %    | N          | %    |        |      |
| Moins de \$1.00 ..... | 6 114                | 41.4 | 3 240      | 60.4 | 9 354  | 46.5 |
| Plus de \$1.00 .....  | 8 657                | 58.6 | 2 127      | 39.6 | 10 784 | 53.5 |
| TOTAL .....           | 14 771               | 100  | 5 367      | 100  | 20 138 | 100  |

SOURCE: *Rapport d'enquête sur les conditions de travail dans l'industrie forestière au Québec, op. cit.*, pp. 16-17.

payer des salaires concurrentiels. Cela était pressant devant la baisse spectaculaire du prix du papier à journal et des autres produits finis qui acculait certaines compagnies à la banqueroute (par exemple Price Brothers) et d'autres à des réorganisations financières et structurelles difficiles (par exemple Consolidated Paper).<sup>18</sup> Une ère d'austérité s'avérait nécessaire pour les compagnies. D'autre part, cette hausse de productivité, pour ne pas entraîner d'augmentation de coût, ne pouvait s'accomplir que par une action concertée sur la main-d'œuvre visant deux objectifs principaux. D'abord augmenter la motivation au travail des employés. Ceci pouvait se faire en récompensant davantage l'effort individuel. Ensuite freiner la perte de main-d'œuvre expérimentée aux mains de l'industrie secondaire et des chantiers de construction, diminuer le roulement élevé de la main-d'œuvre et attirer davantage la main-d'œuvre agricole. Ces deux objectifs ne pouvaient être atteints sans que l'industrie n'offre la possibilité de meilleurs revenus.<sup>19</sup> La rémunération à la pièce apparut donc comme la

18. Le souvenir des contrats de coupe, d'embauchage et des chèques de paie faits au nom de Price Brothers « *in bankruptcy* » demeure encore vivide dans la mémoire d'anciens entrepreneurs et employés qui croient bien avoir joué un rôle important pour sauver l'entreprise de la faillite totale en acceptant des contrats et des emplois dont ils jugeaient par ailleurs les conditions trop dures et les salaires trop bas. (Entrevues avec d'anciens contracteurs forestiers.)

19. Un spécialiste de l'industrie soutenait que la clé du succès et de l'efficacité de l'industrie était de garder la présente main-d'œuvre forestière canadienne en améliorant sa situation monétaire car autrement elle s'en irait dans d'autres industries et l'industrie forestière serait obligée de la remplacer par une main-d'œuvre étrangère. Ceci n'était pas désirable parce que « nos coûts augmenteraient à mesure que cette situation s'accentuerait car, comme nous le savons tous, le bûcheron n'est pas un journalier commun, mais c'est un travailleur qualifié dans son domaine et, si nous le remplaçons par un journalier commun, nous n'obtiendrons pas les mêmes résultats, même si le salaire journalier est inférieur ». (C.P.P.A., 1930 : 21.)

meilleure solution (peut-être la seule) à ce problème, en conciliant à la fois les exigences contradictoires de hausse de la productivité et de maintien des coûts de production.<sup>20</sup>

En mettant les bûcherons au salaire à la pièce, les compagnies espéraient mettre fin à l'insécurité économique qui les affligeait et établir en forêt, comme cela avait été fait ailleurs dans l'industrie des pâtes et papiers, l'efficacité qu'il fallait. Ce thème de l'efficacité, de la « rationalisation » des opérations forestières, revient dans plusieurs documents de l'industrie avec des références au taylorisme et au fordisme. (Voir, par exemple : GOULET, 1933.) Il est clair que, par suite de l'expansion effrénée des années 1920 et des problèmes économiques qu'elle entraîna, problèmes exacerbés par la crise économique de 1929-1930, les compagnies de pâtes et papiers durent mettre de l'ordre dans leur maison. (LEGENDRE, 1980.) Quant à la sécurité économique pour les travailleurs, le nouveau système de rémunération à la pièce pouvait y contribuer dans l'esprit des employeurs en permettant aux travailleurs de se faire des salaires raisonnables pour supporter leur famille. Il pouvait aussi augmenter l'efficacité du personnel de production en récompensant l'effort individuel, ce qui allait encourager « les bons hommes et rendre le recrutement plus facile, puisque nous obtenons toujours de meilleurs résultats en employant la meilleure main-d'œuvre ; avec moins d'hommes beaucoup plus de travail est accompli dans un temps plus court. » (C.P.P.A., 1930 : 13 et 19.)

D'autres avantages possibles et tout aussi désirables étaient entrevus :

- a) un meilleur contrôle sur les hommes et sur leur sélection (le système permettrait d'éliminer la mauvaise main-d'œuvre) ;<sup>21</sup>
- b) une réduction des besoins de supervision ;
- c) une réduction des problèmes avec les contracteurs qui avaient de la difficulté à superviser plus de quinze hommes ;
- d) une accélération du travail autour des opérations ;
- e) une économie sur les outils pour les contracteurs puisqu'ils seraient fournis par les hommes eux-mêmes ;
- f) une réduction des fluctuations dans la production ;

20. Malgré que la question de la mécanisation des opérations ne fut pas ignorée (un rapport de 1935 mentionnait que « pour réduire le coût du bois dans l'avenir, il semble que le seul moyen réside dans des appareils mécaniques : petits tracteurs, camions et scies actionnées par un moteur »), l'industrie ne choisit pas cette voie de solution et se contenta d'introduire plus ou moins lentement l'utilisation des tracteurs et l'expérimentation avec les camions dans le charroyage. (Consolidated Paper, 1935 et 1936, et C.P.P.A., 1930.)

21. « Comme il n'y a pas d'unité de comparaison pour mesurer les capacités des hommes simplement à les voir, ou pour mesurer la grosseur de leurs muscles, inventons des façons d'adapter notre travail de telle sorte que l'effort individuel puisse être reconnu et proprement récompensé. En d'autres mots, essayons davantage le travail à la pièce non seulement pour le bois de quatre pieds, mais aussi pour les billots, et pour tout ce qui est raisonnable. » (C.P.P.A., 1930 : 19.)

TABLEAU 7

*Distribution des travailleurs forestiers, selon le mode de rémunération, Québec, 1933-1934.*

| MODE DE RÉMUNÉRATION                  | ENSEMBLE DES TRAVAILLEURS |         | TRAVAILLEURS À GAINS ÉLEVÉS * |       |
|---------------------------------------|---------------------------|---------|-------------------------------|-------|
|                                       | N                         | %       | N                             | %     |
| Salaire mensuel (ou journalier) ..... | 14 771                    | 73.4    | 8 657                         | 80.3  |
| Salaire à la pièce .....              | 5 367                     | 26.6 ** | 2 127                         | 19.7  |
| TOTAL .....                           | 20 138                    | 100.0   | 10 784                        | 100.0 |

SOURCE: *Rapport d'enquête sur les conditions de travail dans l'industrie forestière au Québec, op. cit.*, pp. 16-17.

\* Gains supérieurs à \$1 par jour.

\*\* Au moment de l'enquête, le mode de rémunération des employés de la production était en train d'être changé du salaire mensuel au salaire à la pièce. Comme le pourcentage donné ici est calculé sur l'ensemble des employés (production et autres), il donne une proportion inférieure des ouvriers de la production qui étaient payés à la pièce. La proportion réelle était plutôt de 44.4%, ou de 53.3%, selon que l'on effectue le calcul sur la base de 60% ou de 50% de la main-d'œuvre totale qui était affectée à la production (soit respectivement 12 083 et 10 069 employés sur 20 138).

- g) la stabilisation des salaires et du travail ;
- h) une réduction des risques de perdre de l'argent pour les compagnies avec des contracteurs irresponsables ;
- i) une réduction des dépenses de recrutement de la main-d'œuvre.<sup>22</sup>

Cependant, en dépit des multiples avantages entrevus et des premiers résultats qui semblaient probants, le changement de système de rémunération ne s'opéra que très lentement. Il prit plusieurs années. Ainsi, alors qu'on avait commencé à l'utiliser chez Price Brothers avant 1930 et qu'on en vantait les mérites,<sup>23</sup> l'enquête gouvernementale de 1933-1934 révélait que seulement 26.65% des travailleurs forestiers (soit environ 50% des bûcherons et charroyeurs) étaient à la pièce cette année-là. (Voir tableau 7.) Encore en 1935,

22. C.P.P.A., 1930: 13, 19 et 21; Consolidated Paper, *Port-Alfred Division Superintendent's Report*, 1935, p. 19.

23. Un des surintendants de la compagnie rapportait, en 1930, les excellents résultats obtenus dans un district où la coupe en quatre pieds et en billots de douze pieds d'environ 25 000 cordes avait été faite à 96% et 92% respectivement à la pièce (« au contrat ou à la méthode à la pièce »). L'augmentation de productivité rapportée était de 32% à 42% dans le quatre pieds et 12% dans le billot de douze pieds. (C.P.P.A., 1930: 22.) Dans le rapport administratif de 1932 dont il a été fait mention plus haut, la compagnie indiquait que 90% des travailleurs de la production étaient à la pièce en 1932 dans ses opérations du Saguenay/Lac-Saint-Jean.



le système à la pièce n'avait été que partiellement établi dans une entreprise aussi importante que Consolidated Paper. Cependant, dans leurs rapports annuels au gérant général des opérations forestières de cette dernière compagnie, les surintendants de division se rendaient à l'évidence et en recommandaient l'adoption complète par suite des piètres résultats obtenus durant la saison 1933-1934.<sup>24</sup> Dans la division de Port-Alfred, les *jobbers* payant les hommes à la pièce avaient vu leur productivité augmenter par rapport à l'année précédente, alors que ceux qui n'étaient pas au système à la pièce avaient presque tous fait des dettes.<sup>25</sup> Durant la saison 1934-1935, le gérant général des opérations rapportait que la productivité par homme-jour avait baissé de 10% à 15% par rapport à l'année précédente, en dépit des conditions de température excellentes dont la compagnie avait bénéficié pendant la dernière saison par comparaison aux très mauvaises conditions qui avaient sévi en 1933-1934. (Consolidated Paper, 1935 : 3 et 4.)

Cependant, les résultats finaux une fois compilés pour la saison 1934-1935 montraient que, là où la rémunération à la pièce avait été appliquée, la productivité avait augmenté sensiblement. Un surintendant écrivait au début de 1936 :

« La production par homme pendant la dernière saison a été de beaucoup meilleure que celle de l'année précédente; je crois que cela est dû au fait qu'un plus grand nombre d'hommes ont été engagés au travail à la pièce que strictement à salaire. »<sup>26</sup>

Par exemple, dans la division de Port-Alfred, 90% de la coupe fut faite à la pièce en 1934-1935 et la productivité fut de 1.50 cordes par homme-jour alors qu'en 1935-1936, les chiffres correspondants étaient de 98% pour la coupe et de 1.64 cordes par homme-jour environ pour la productivité. Cette augmentation fut expliquée par l'utilisation d'« une meilleure classe d'hommes » (sans doute attirés par les possibilités de salaires plus élevés) et une température plus clémente.<sup>27</sup> Cependant, dans d'autres divisions, le pourcentage d'hommes travaillant à la pièce ne fut pas le même. En 1935-1936, il ne fut que de 60%

---

24. Le gérant général des opérations forestières indiquait au président de la compagnie que, en dépit d'une augmentation du prix de la corde payée aux contracteurs à mi-saison pour stimuler la production, « la plupart des entrepreneurs à contrat pour le grand entrepreneur étaient dans le trou à la fin de la saison » et que cela était dû à la fois à la mauvaise température mais aussi aux problèmes avec la main-d'œuvre. En particulier, l'établissement d'un salaire minimum de \$26 puis de \$30 par mois avait résulté en une plus grande mobilité de la main-d'œuvre et une baisse de productivité de 10% à 15%. Il recommandait donc l'institution d'un système de primes « afin de surmonter la perte d'intérêt de la part des bons hommes à produire à leur maximum [...] par lequel un homme devra produire un minimum pour gagner le salaire minimum et tout ce qu'il produira en plus lui sera payé. » (Consolidated Paper, 1935 : 1 et 4.)

25. Consolidated Paper, *Port-Alfred Division Superintendent's Report*, 1935, p. 5.

26. Consolidated Paper, *Woods Superintendent H. Sorgius' Report*, 1936, p. 4.

27. Consolidated Paper, *Port-Alfred Division Superintendent's Report*, 1936, pp. 1 et 3.

dans les opérations de la Lièvre, bien que la compagnie eût décidé de se mettre complètement au salaire à la pièce après les résultats désastreux de 1934-1935 imputés à l'existence du salaire mensuel au taux unique de base de \$30 imposé par le gouvernement.<sup>28</sup>

Il semblerait donc que le changement ne s'opéra pas sans quelque résistance. Cette dernière était due d'une part au manque d'enthousiasme (sinon à une opposition pure et simple) des contracteurs pour les nouvelles méthodes. (GOULET, 1933 : 2.) Un surintendant de division rapportait dans son rapport annuel au printemps de 1935 qu'il avait talonné ses contracteurs depuis la signature des contrats pour que les hommes soient payés à la pièce et aux prix agréés par eux lors d'une réunion à Québec avant l'ouverture des opérations de 1934-1935. Il réussit à leur faire tenir parole cependant, au point où 95% des hommes furent payés à la pièce.<sup>29</sup> D'autre part, il y eut aussi résistance du côté de la main-d'œuvre. Un autre surintendant mentionnait qu'il fut beaucoup plus facile d'obtenir des hommes pour travailler à la pièce en 1935-1936 que l'année précédente.<sup>30</sup> Malheureusement il ne dit pas pourquoi. Goulet mentionnait cependant qu'avant 1930, alors qu'il y avait une demande abondante pour la main-d'œuvre non qualifiée, les travailleurs pouvaient se permettre d'être capricieux. Dans ces circonstances, il était difficile d'introduire la rémunération à la pièce. Il croyait que depuis que cette main-d'œuvre était très abondante à cause de la crise économique, c'était le temps d'adopter la rémunération à la pièce sur une base solide. En effet, « l'abondance d'ouvriers dans les quelques années passées a été très utile pour obtenir que les hommes travaillent à la pièce sans tenir compte des résultats qu'ils obtiendraient. » (GOULET, 1933 : 10 ; voir aussi page 2.)

On peut penser que les travailleurs furent réticents à adopter un système qu'ils ne connaissaient pas et qui leur demandait sûrement un surplus d'effort pour en arriver à un niveau de revenu acceptable. Il y avait aussi d'autres obstacles à sa diffusion. Dans certains districts de la Mauricie, les opérations se faisaient encore au salaire mensuel fixe en 1935-1936 parce que le bois était trop gros, de pauvre qualité ou trop dispersé pour permettre aux hommes de se faire un salaire suffisant pour atteindre le salaire minimum mensuel obligatoire de \$30.<sup>31</sup>

Certains soulignèrent aussi que le salaire à la pièce ne serait peut-être pas la panacée universelle aux maux de l'industrie. Ainsi, un spécialiste faisait remarquer que, chez Price Brothers, en 1930, 80% des « voyageurs » (*jumpers*)

---

28. Consolidated Paper, *Woods Superintendent H. Sorgius' Report*, 1936, p. 3.

29. Consolidated Paper, *Port-Alfred Division Superintendent's Report*, 1935, pp. 4 et 5.

30. Consolidated Paper, *Woods Superintendent H. Sorgius' Report*, 1936, p. 3.

31. Consolidated Paper, *Woods Superintendent H. R. Cressman's Report*, 1936, p. 8.

coupaient à la pièce.<sup>32</sup> Il suggérait que d'autres aspects du système devraient être réformés, dont en particulier l'exploitation des hommes par les contracteurs sur le prix de la « van » (les provisions) et le patronage qui sévissait dans la distribution des « chances » (les morceaux de forêt à bûcher) en faveur de la parenté dans beaucoup de camps. (C.P.P.A., 1930: 6, 27 et 28.)

Cependant, la rémunération à forfait permettait de solutionner un problème difficile à résoudre pour l'employeur. Ainsi, selon un surintendant de Price Brothers :

« Il a été très difficile d'établir un salaire qui satisferait le bûcheron efficace, parce que, en période de pénurie de main-d'œuvre, le travailleur inférieur demandait le même salaire et, si cela ne lui était pas accordé, il s'en allait ou, si ça lui était accordé, le bon bûcheron demandait davantage, et ainsi il n'y avait pas de limites établies pour les salaires. Ceci place parfois l'entrepreneur dans une situation très difficile et devient souvent la cause par laquelle son camp se vide. Afin donc de donner une chance égale à tous et de payer chacun selon ce qu'il gagne, la base à la pièce sur la production devrait être établie et encouragée. » (C.P.P.A., 1930: 6.)

Le salaire à la pièce l'emportait en particulier sur deux autres systèmes qui furent essayés: le salaire mensuel assorti d'une production quotidienne minimum ou d'un système de boni de production. Dans le premier cas, il était difficile de maintenir un contrôle suivi sur la production quotidienne de chaque homme parce que dans les camps d'une certaine grosseur les hommes donnaient de faux rapports sur le nombre de billots qu'ils avaient coupés dans la journée et plusieurs jours s'écoulaient souvent avant qu'on ait pu vérifier la production exacte. Il s'accumulait donc des retards de production et des hommes improductifs pouvaient demeurer dans les camps en partie à la charge des *jobbers* avant que l'on ne s'aperçût de ce qui se passait. Dans le second cas, le système était plus ou moins efficace comme stimulant financier parce que, comme le suggérait un surintendant, les hommes ne le comprenaient pas étant pour la plupart analphabètes.<sup>33</sup>

32. Par exemple, même le problème de faire la part entre les travailleurs compétents et expérimentés et les autres n'était pas solutionné complètement par la rémunération à la pièce : « Nous croirions que le système de coupe du bois "à forfait" a déjà établi une différence entre les "bons" et les "mauvais" bûcherons, ce qui devrait avoir amélioré la situation; cependant, nous ne sommes pas certains de cette opinion. Nous devons noter que 80% des "voyageurs" coupaient "à forfait", la cause d'une telle situation étant très difficile à définir. Dans la division de son chantier, l'entrepreneur ou son contremaître commettent toujours des erreurs, soit intentionnellement soit par inefficacité. L'entrepreneur garde très souvent les meilleures parcelles de bois pour être coupées par lui ou son fils, ou autrement il les donne à un parent ou un ami. L'étranger qui arrive dans un tel chantier a de grandes chances d'obtenir la partie la plus mauvaise du chantier où le bois est très pauvre; et ceci pour une très petite différence de prix. L'homme qui coupe dans un beau peuplement peut facilement faire un bon salaire; tandis que l'autre peut seulement faire quelques dollars par mois. » En conséquence, ce dernier, aussitôt qu'il a quelques dollars en poche, se dépêche de retourner en ville pour y trouver du travail plus payant. (C.P.P.A., 1930: 26-27.)

33. Consolidated Paper, *Woods Superintendent H. Sorgius' Report*, 1935, pp. 12-13. Cependant, dans le rapport d'un autre surintendant il est mentionné que le système de prime établi en

Un facteur important dans l'instauration du travail à forfait dans l'industrie forestière fut l'intervention du gouvernement dans les modes d'exploitation et les conditions de travail en forêt, en particulier l'imposition d'un salaire minimum à partir d'avril 1934 par la Commission des opérations forestières nouvellement créée. L'imposition de ce salaire minimum rétroactif à la saison 1933-1934 fut le résultat du bris d'un accord antérieur entre le gouvernement et les compagnies.

« Mention a déjà été faite que nous avons réussi à l'automne de 1933 à éviter ce salaire minimum de \$26.00 à condition que toutes les compagnies s'entendent verbalement à payer ce taux. Certaines compagnies ne s'en sont pas tenues à leur engagement avec Monsieur Arcand, ministre du travail, et avec Monsieur Mercier, ministre des terres et forêts, d'où la décision rétroactive à laquelle j'ai référé plus haut. » (Consolidated Paper, 1935: 6.)

Ce sont les augmentations de coûts dues aux nouveaux règlements gouvernementaux qui semblent avoir obligé les compagnies à adopter le salaire à la pièce et à effectuer une sélection plus sérieuse de la main-d'œuvre afin d'augmenter la productivité.<sup>34</sup> Ceci était maintenant nécessaire en dépit du fait que, pour une compagnie comme la Consolidated Paper par exemple, le bois avait été obtenu à bon marché dans les années précédentes en payant des bas salaires et en limitant les profits des contracteurs et des sous-contracteurs à pratiquement rien.<sup>35</sup>

En effet, le coût du bois de pulpe pour cette compagnie passait de \$5.60 la corde écorcée livrée au moulin en 1932-1933 à \$7.76 en 1934-1935 deux ans plus tard, soit une augmentation de 38.6%. (Voir tableau 8.) Le prix payé aux grands contracteurs passait lui de \$2.16 la corde écorcée en 1932-1933 à \$4.16 en 1935-1936, trois ans plus tard (une augmentation de 92.6%). L'analyse des coûts détaillés faite dans le rapport annuel de 1936 révélait que 23% du coût de

---

1934-1935 fonctionna très bien. (Consolidated Paper, *Port-Alfred Division Superintendent's Report*, 1935, p. 3.)

34. C'est ainsi par exemple que: « En vue de garder notre coût aussi bas que possible, nous devons faire d'autres études pour améliorer notre système d'opération. [...] J'ai demandé aux opérateurs de faire une étude très sérieuse des différents items du coût et de trouver quelles améliorations pourraient être réalisées par une supervision plus étroite. [Dans] la coupe et le débusquage, dont 48.9% est pratiquement seulement de la main-d'œuvre, une réduction pourrait être obtenue par une sélection plus soigneuse des bons hommes et en les payant à la pièce. » (Consolidated Paper, 1936: 18.)

35. En guise d'illustration: « [...] nous avons eu l'avantage de payer des bas salaires. Vu la concentration de la coupe dans les territoires les plus avantageux, nous avons réussi à donner nos contrats aux grands entrepreneurs à des prix qui ne leur laissaient pas beaucoup de jeu pour faire face à des conditions imprévisibles telles que la mauvaise température, l'augmentation des salaires, les règlements gouvernementaux, la diminution de la production par homme/jour, etc. Les grands entrepreneurs n'ont pas fait beaucoup d'argent, un pourcentage de leurs sous-entrepreneurs n'ont seulement réussi qu'à boucler et le reste d'entre eux se sont fait des petits salaires pour eux-mêmes, leurs chevaux et leur équipement. » (Consolidated Paper, 1935: 16.)

TABLEAU 8

*Accroissement des coûts du bois de pulpe, Consolidated Paper,  
1932-1933 à 1935-1936.*

| ITEM  | 1932-1933 | 1933-1934 |                | 1934-1935 |                | 1935-1936 |                |
|---|-----------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|
|   | \$        | \$        | % <sup>1</sup> | \$        | % <sup>2</sup> | \$        | % <sup>3</sup> |
| Bois de pulpe livré<br>au moulin* .....                   | 5.60      | 6.67      | 19.1           | 7.76      | 16.3<br>38.6   |           |                |
| Bois de pulpe payé<br>aux grands contrac-<br>teurs* ..... | 2.16      | 3.05      | 41.0           | 3.98      | 30.5<br>84.3   | 4.16**    | 4.5<br>92.6    |
| SALAIRE MINIMUM<br>(par mois) .....                       | 20        | 26        |                | 30        |                | 30        |                |

SOURCE: Consolidated Paper, *Woodlands Division Manager's Report for 1935*, Montréal, 15 avril 1936, p. 15.

\* Corde écorcée de 128 pieds cubes.

\*\* Estimé au printemps de 1936.

<sup>1</sup> Taux d'augmentation par rapport à la période précédente.

<sup>2</sup> Taux d'augmentation par rapport aux deux périodes précédentes.

<sup>3</sup> Taux d'augmentation par rapport à la période précédente et à la période initiale (1932-1933).

la corde écorcée livrée au moulin consistait en des coûts sur lesquels la compagnie n'avait aucun contrôle (rente foncière, droits de coupe et protection contre le feu), soit \$1.78 du coût total de \$7.76 pour la saison 1934-1935. Environ 60% du coût restant, soit \$3.59 sur les \$5.98 des charges d'opération, était imputé à la main-d'œuvre. (Consolidated Paper, 1935: 18.) Une itémisation des coûts d'opération montrait que 48.9% du coût total était imputable à la coupe et au charroyage. (Voir tableau 9.) Le rapport observait que ces deux items « étant pratiquement entièrement de la main-d'œuvre, une réduction pouvait être obtenue par une sélection plus sérieuse des bons hommes et en les payant à la pièce. »

L'imposition d'un salaire minimum en 1934, rétroactif à la saison 1933-1934, son augmentation pour la saison 1934-1935 et celle prévue pour 1936-1937 pour les travailleurs préposés à la coupe et au flottage, semble avoir été la mesure gouvernementale la plus importante pour expliquer l'augmentation des coûts.<sup>36</sup> Non seulement marquait-elle une augmentation dans les salaires mais

36. \$26 par mois en 1933-1934 et \$30 par mois en 1934-1935 pour les travailleurs employés à la coupe, au débusquage et au charroyage et autres travaux reliés à ces opérations, et \$1.50 par jour en 1933-1934 et \$1.75 par jour en 1934-1935 pour les employés affectés au flottage du bois.

TABLEAU 9

*Coût relatif des différentes phases des opérations forestières,  
Consolidated Paper, 1932-1933 à 1934-1935.  
(en dollars)*

| OPÉRATION                                    | COÛT*<br>(\$) |
|--|---------------|
| Coupe .....                                  | 3.17          |
| Débusquage .....                             | 1.72          |
|  | 4.89          |
| Charroyage .....                             | 2.07          |
|  | 6.96          |
| Chemins .....                                | 0.59          |
| Camps .....                                  | 0.33          |
| Divers .....                                 | 0.51          |
| Supervision .....                            | 0.29          |
| Transport des provisions .....               | 0.11          |
| Personnel administratif dans les camps ..... | 0.82          |
| Temps perdu .....                            | 0.39          |
| TOTAL .....                                  | 10.00         |

SOURCE: Consolidated Paper, *op. cit.*, p. 18.

\* Coût en dollars basé sur \$10 par cent billots.

elle entraînait initialement une baisse générale de productivité en créant une baisse de motivation au travail sur la main-d'œuvre la plus qualifiée et la plus productive.<sup>37</sup> Les coûts se trouvaient à être augmentés aussi par l'augmentation de la rente foncière en 1934-1935 (de \$5 à \$8 le mille carré) et par une augmentation des droits de coupe « réduits » de \$2.00 à \$2.35 le mille pieds mesure de planche et de \$1.00 à \$1.75 la corde de quatre pieds entre 1933-1934 et 1934-1935.<sup>38</sup> Le gouvernement indiquait de plus qu'il mettrait fin à la réduction des droits de coupe à partir de 1935-1936 et chargerait le plein montant de \$2.70.

Les changements apportés dans les méthodes de mesurage préoccupaient aussi beaucoup les compagnies à cause de leurs répercussions financières et opérationnelles. Les nouveaux règlements stipulaient par exemple que, à partir

37. L'établissement du salaire minimum pour les draveurs à \$1.50 par jour en juin 1934 signifiait une augmentation d'environ \$10 000 en salaires pour la compagnie Consolidated Paper qui avait embauché ses hommes au taux de \$1.35 par jour. La compagnie décida de se plier à la nouvelle réglementation plutôt que de forfaire à son droit d'une réduction des droits de coupe gouvernementaux qu'elle évaluait à \$118 797.42 (*i.e.*, la différence entre les droits réguliers: \$399 041.02, et les droits réduits: \$220 243.60).

38. Le coût de cette augmentation pour la Consolidated Paper était estimé à \$50 000.

de 1934-1935, tout le bois serait mesuré sur le parterre de coupe (et non plus à la rivière ou au lac).<sup>39</sup> Le bois déclaré rejet ne devait plus être charroyé mais laissé en forêt. Des rapports de mesurage complets et détaillés par espèce sur le bois rejeté et défectueux devaient être envoyés au gouvernement. Finalement, la coupe était défendue après le 28 février sous peine de payer le droit de coupe régulier de \$2.70 sur tout bois de pulpe coupé après cette date.

Enfin, de nouvelles normes d'hygiène plus strictes pour la construction et l'entretien des camps forestiers contribuaient à augmenter les coûts de construction et d'entretien de ces commodités.

L'introduction du salaire à forfait fut accompagnée aussi d'un changement important dans le système de production. De la coupe au billot on passa à la coupe au bois de quatre pieds. Il est difficile d'établir un lien de causalité entre ces deux changements. La rémunération à forfait fut appliquée aux deux systèmes de production, mais semble-t-il avec plus de succès dans le système de quatre pieds. Il semble qu'elle fut particulièrement souhaitable dans la coupe du bois de pulpe (en billot ou en quatre pieds) parce que l'effort physique demandé aux hommes était plus grand dans cette coupe que dans celle du bois de sciage. Selon un surintendant de la compagnie Price Brothers,

« ceci est dû principalement à la grosseur du bois et à la manipulation sans fin qui doit être faite manuellement. Cela exige donc des hommes au physique fort et habiles à couper pour être un bon faiseur de bois de pulpe. Ce travail l'été dans la chaleur et les mouches constitue une épreuve d'endurance autant que de force pour un homme. » (C.P.P.A., 1930: 6.)

Par ailleurs, le système de coupe en quatre pieds offrait des avantages importants aux compagnies. Le rendement en bois de pulpe à l'acre était plus élevé. Il était aussi plus facile de payer la coupe et l'empilage du bois sur la base de la corde, ce qui rendait l'établissement de la rémunération à la pièce plus facile. Le système en quatre pieds permettait également de payer le charroyage du bois à la corde. De plus, il réduisait de 60% à 70% le nombre de chevaux requis traditionnellement durant la saison de coupe pour le débusquage des billots. Il était estimé que cette réduction du nombre de chevaux à elle seule représentait une économie dans l'approvisionnement de foin et d'avoine d'environ \$100 000 pour une coupe de 400 000 cordes. Le système en quatre pieds réduisait aussi les coûts du flottage du bois et des améliorations sur les cours d'eau nécessaires à la conduite de cette phase des opérations. Finalement, le nouveau système permettait d'abaisser les distances de charroyage en permettant d'utiliser les petits ruisseaux pour le flottage des grumes, ce qui n'était pas possible avec les billots.<sup>40</sup>

39. Le mesurage sur le parterre de coupe représentait une augmentation d'environ \$50 000 en frais de mesurage pour la Consolidated Paper pour l'année 1934-1935.

40. Consolidated Paper, 1936: 19. Les inconvénients du système semblaient mineurs en comparaison: étampage et démêlage d'un plus grand nombre de pièces et tronçonnage du bois en forêt par la main-d'œuvre plutôt qu'aux moulins par des tronçonneuses mécaniques.

Cependant, au moment où l'intervention gouvernementale poussait vers l'adoption du salaire à forfait dans l'industrie, l'application de taux différentiels de droits de coupe favorisait le bois coupé en billot et retardait l'adoption générale du système en quatre pieds.<sup>41</sup> En effet, en 1935-1936, une compagnie comme Consolidated Paper coupait encore 71% de son bois en billot payé aux contracteurs aux cent pièces et coupé par des bûcherons payés surtout à forfait. Le gérant-général des opérations forestières de la compagnie indiquait que,

« [par suite du] taux élevé du droit de coupe gouvernemental sur le bois de quatre pieds, par comparaison à ce que nous payons au mille pieds quand c'est coupé en longueur de billot, nous avons évité de couper à la corde quand c'était possible. Que l'établissement du mesurage cubique élimine ce désavantage, il deviendrait alors opportun pour nous de considérer de couper tout notre bois à la corde. »<sup>42</sup>

Cependant, dans le cas des opérations qui prenaient place dans le bassin hydrographique du Saint-Maurice, *i.e.* la majorité des opérations de la Consolidated Paper, il fallait attendre que toutes les compagnies faisant des opérations dans le même bassin et flottant leur bois sur le Saint-Maurice et ses affluents (par exemple Canadian International Paper et Brown Corporation) se mettent d'accord pour changer en même temps leur système du billot au quatre pieds car autrement « le triage deviendrait compliqué si les billots de 13' étaient flottés avec le bois de 4' ». <sup>43</sup>

\*  
\*       \*  
\*

Bien que la présente étude apporte des informations et des considérations peu connues sur les antécédents de la rémunération à la pièce dans l'industrie forestière et des données empiriques sur la place du système de rémunération dans la stratégie de contrôle des organisations, elle comporte certaines limites qu'il faut mentionner brièvement. Premièrement, l'analyse est basée sur des données incomplètes. Les sources consultées ne représentent que le point de vue de quelques grands employeurs. Surtout, nous n'avons que très peu d'informations sur le point de vue des travailleurs. Ces conclusions mériteraient d'être assises sur un ensemble de données plus complètes. Cependant, il est douteux qu'une plus grande quantité de données infirme la description de la situation et

41. En 1935-1936, cette différence de droits de coupe était de 37% en faveur du billot. (Chiffre basé sur les données suivantes : droit de coupe dans le billot : \$2.70/1000 fbm ; dans le quatre pieds : \$1.35/corde ; et une moyenne de 365 fbm par corde).

42. Consolidated Paper, 1936 : 5 et 19. Effectivement, le gouvernement instituait le mesurage au pied cube solide en 1936-1937.

43. *Ibid.* Il faut donc en conclure que presque toutes les opérations faites dans le Saint-Maurice en 1935-1936 étaient encore sous le système du billot.



son interprétation d'ensemble telles que données plus haut. Néanmoins, elle permettrait de dresser un tableau plus complet de la situation, d'en nuancer les interprétations et de les confirmer davantage.

Il serait en particulier utile d'évaluer l'impact de la rémunération à la pièce sur les taux de productivité et le roulement de la main-d'œuvre, les changements subséquents dans la grosseur des chantiers et la supervision. Nous savons déjà, par certaines études portant sur les années 1940 et le début des années 1950 que, par exemple, le taux de roulement ne semble pas avoir été beaucoup affecté. Il est demeuré très élevé même après que le système à la pièce eût été généralisé. (KOROLEFF *et al.*, 1951 ; GOSSELIN *et al.*, 1957.) On en était encore au même point dans ces années-là qu'à la fin des années 1920 et au début des années 1930.

Pour mieux comprendre ces problèmes, il faudrait aussi une meilleure connaissance du marché du travail et de ses caractéristiques à cette époque, en particulier de la mobilité occupationnelle et géographique de la main-d'œuvre agricole et de la main-d'œuvre urbaine et semi-urbaine non qualifiée qui semble avoir constitué un réservoir important et abondant de force de travail pour les industries et les travaux de nature saisonnière.

Un autre point demeuré un peu obscur, c'est la relation entre le changement du mode de rémunération et l'adoption du système de coupe en quatre pieds. La clarification sur ce point permettrait d'identifier plus nettement les relations existant entre la technologie du système de production et les autres aspects de la structure organisationnelle. Cette relation fera l'objet d'un autre texte portant sur les transformations technologiques et organisationnelles profondes qu'a subies l'industrie dans les années 1960 et le début des années 1970, et qui ont amené des changements dans le mode de rémunération : l'établissement de la rémunération à la pièce par équipe, sa modification par l'adoption de taux différentiels assortis de garanties et compensations diverses élaborées en vue d'assurer une plus grande stabilité de revenu aux travailleurs, et l'adoption de la rémunération horaire avec ou sans bonus dans les opérations complètement mécanisées.

Malgré les limitations de l'analyse qui précède, on peut déjà dégager plusieurs conclusions. Premièrement, les systèmes de rémunération (comme celui à la pièce), un des modes de contrôle sur la main-d'œuvre et la production (parmi plusieurs autres dont la supervision) qui sont utilisés par la direction des entreprises, ne peuvent pas être étudiés de façon indépendante des autres modes de contrôle mais plutôt de façon complémentaire et les entreprises doivent en tenir compte dans la sélection d'une stratégie de contrôle donnée ou sa modification.

Deuxièmement, le choix d'un ou de plusieurs modes de rémunération ne peut pas se faire seulement sur la base des caractéristiques internes de l'organisation, en particulier de son système de production et d'éléments tels que le contrôle du travail attachés aux diverses fonctions et tâches. L'environ-

nement physique (ignoré quasi totalement dans les études sur l'industrie secondaire pour des raisons assez évidentes), mais aussi économique, social, politique et culturel de l'entreprise doit être pris en considération et peut, dans certains cas comme nous l'avons vu ici, devenir le facteur déterminant amenant l'entreprise à modifier non seulement sa politique de salaire mais le ou les modes de rémunération eux-mêmes.

Troisièmement, les entreprises industrielles apparaissent comme des systèmes essayant plutôt de s'adapter aux conditions du milieu ambiant que de le modifier pour l'adapter à leur structure et à leurs besoins, bien que cette adaptation des organisations à leur environnement n'exclut pas un certain degré de manipulation.<sup>44</sup> Ainsi les compagnies forestières ont plutôt cherché à adapter leur système de rémunération aux conditions du marché du travail afin d'en tirer le meilleur parti possible plutôt que d'agir directement sur celui-ci. Bien qu'elles aient envisagé sérieusement l'établissement de villages forestiers (C.P.P.A., 1930: 5, 6, 8, 11, 12, 20 et 25), solution qui aurait impliqué une modification du marché du travail, elles ne retinrent pas cette solution.<sup>45</sup>

Camille LEGENDRE

*Département des sciences humaines,  
Université du Québec à Chicoutimi.*

---

44. Voir le modèle bien connu des organisations développé par James THOMPSON dans son ouvrage *Organizations in Action*. Ce modèle voit l'organisation comme un système ouvert plutôt que comme une institution et, en tant que tel, orienté par un effort constant de rationalisation qui l'amène à essayer de réduire l'incertitude qui entoure son action, en particulier en modifiant sa technologie, mais aussi ses relations avec les organisations qui l'entourent.

45. Probablement parce que cette solution impliquait des risques financiers trop élevés par suite de plusieurs difficultés dont, semble-t-il, des objections sérieuses de la part du clergé. (Voir : C.P.P.A., 1930.)

## BIBLIOGRAPHIE

- ANGLO-CANADIAN PULP AND PAPER MILLS, LTD., *Woods Department, Payroll Analyses. 1932 Cut*, Dépôt 6, 8 décembre 1932. (Document contenu dans les archives du Ministère des terres et forêts, *Salaires forestiers*, Boîte 33, Liasse XLI.)
- BELZILE, Thuribe, « L'industrie du papier dans la province de Québec », *L'Actualité économique*, VII, 3-4, juin-juillet 1931 : 97-107.
- BOLLE DE BAL, Marcel et Christian DEJEAN, *Le salaire à la production*, Bruxelles, Éditions de l'Institut de sociologie, 1966.
- BOLLE DE BAL, Marcel, *Problèmes de sociologie du travail*, Bruxelles, Éditions de l'Institut de sociologie, 1969.
- CANADIAN PULP AND PAPER ASSOCIATION, *Efficiency and Stability of Woods Labor in Eastern Canada*, Montréal, 1930.
- CONSOLIDATED PAPER CO., *Woodlands Division Manager's Report, 1934*, Montréal, 30 mars 1935.
- CONSOLIDATED PAPER CO., *Woodlands Division Manager's Report for 1935*, Montréal, 15 avril 1936.
- DESCHÈNES, Jean-Paul, « Une critique de la rémunération selon le rendement », *Relations industrielles*, XIV, 2, avril 1959 : 178-190.
- DOFNY, Jacques, Marc MAURICE et Alfred WILLENER, *Travail, salaire, production, II. Pouvoir et rémunération*, Paris, Mouton, 1972.
- DURAND, Claude, « Rémunération au rendement et motivations ouvrières », *Sociologie du travail*, I, 1, octobre-décembre 1959 : 46-57.
- DURAND, Claude, « Le point de vue technologique », *Sociologie du travail*, VI, 2, avril-juin 1964 : 171-176.
- DURAND, Claude, Claude PRESTAT et A. WILLENER, *Travail, salaire, production. I. Le contrôle des cadences*, Paris, Mouton, 1972.
- GOSSELIN, Émile, M.-A. TREMBLAY et Gérald FORTIN, *Factors Affecting the Stability of the Forest Labour Force*, Québec, Quebec Forest Industries Association, Quebec Woods Labour Research, 1956-1957.
- GOULET, E.R., « Piece work and production standards. Logging », Montréal, C.P.P.A., Woodlands Section, Index 37 (B-1), 1933.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Rapport du ministre des terres et forêts de la province de Québec pour les douze mois expirés le 30 juin 1917*, Documents de la session, LI, 5, 1918.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Rapport du ministre des terres et forêts de la province de Québec pour les douze mois expirés le 30 juin 1920*, Documents de la session, LIV, 5, 1921.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Rapport d'enquête sur les conditions de travail dans l'industrie forestière au Québec*, Québec, Ministère des terres et forêts, 11 avril 1934, Documents de la session, LXVIII, 90, 1935.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Rapport de MM. Maxime et Louis Morin concernant la grève des bûcherons à Rouyn en décembre 1933*, Québec, Assemblée législative, 1<sup>er</sup> mars 1934, Documents de la session, LXVIII, 70, 1935.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Enquête concernant les salaires des ouvriers forestiers, entrepreneurs, prix des marchandises*, Québec, Ministère des terres et forêts, 20 avril 1934, Documents de la session, LXVIII, 92, 1935.
- KOROLEFF, A. et al., *Stability as a Factor in Efficient Forest Management*, Montréal, Pulp and Paper Research Institute of Canada, 1951.

- LAJOINIE, Guy, « La suppression des salaires au rendement », *Sociologie du travail*, III, 2, avril-juin 1961 : 140-160.
- LEGENDRE, Camille, « Organizational technology, structure and environment ; the pulp and paper industry of Quebec », thèse de doctorat non publiée, East Lansing, Département de sociologie, Michigan State University, 1977.
- LEGENDRE, Camille, « Working class consciousness : unionization and strike proneness of woodworkers in Quebec », texte non publié, 1978.
- LEGENDRE, Camille, « Le développement et les organisations : le destin des contracteurs forestiers », *The Canadian Review of Sociology and Anthropology*, (à paraître à l'été 1980).
- LUTZ, B. et Alfred WILLENER, *Niveau de mécanisation et mode de rémunération*, Luxembourg, Éditions Luxembourg, 1960.
- MARRIOTT, R., *Incentive Payment Systems*, London, Staples Press, 1961.
- MAURICE, Marc et A. WILLENER, « Rationalité ou non-rationalité de la rémunération au rendement », *Sociologie du travail*, VI, 2, avril-juin 1964 : 157-170.
- MINVILLE, Esdras, *La Forêt*, Montréal, Fides, 1944.
- MOTTEZ, Bernard, « Formes de rémunération et rationalisation », *Sociologie du travail*, V, 2, 1962 : 262-277.
- MOTTEZ, Bernard, *Systèmes de salaire et politique patronale*, Paris, C.N.R.S., 1966.
- MOTTEZ, Bernard, *L'évolution des formes de rémunération*, thèse de doctorat, Paris, C.N.R.S., 1966.
- MOTTEZ, Bernard, *La sociologie du travail*, Paris, Presses universitaires de France, 1971.
- NIX, L.A., « Woods labour », Montréal, C.P.P.A., Woodlands Section, Index 541 (B-2), 1939.
- OSTRY, Sylvia et M.A. ZAIDI, *Labour Economics in Canada*, Toronto, Macmillan, 2<sup>e</sup> éd., 1972.
- PICHÉ, Paul-Émile, « Où en est notre industrie du papier? », *L'Actualité économique*, XII (II), 1, novembre 1936 : 11-50.
- PRICE BROTHERS CO., *Wages in Bush*, 3 décembre 1932, Archives du Ministère des terres et forêts, *Salaires forestiers*, Boîte 33, Liasse XLI.
- RIVARD, Paul L., « The woods labour problem discussed from a new angle », Montréal, C.P.P.A., Woodlands Section, Index 682 (B-2), 1943.
- SELLIER, François, « Les données économiques de l'évolution des formes de salaire », *Sociologie du travail*, VI, 3, juillet-septembre 1964 : 225-234.
- THOMPSON, James D., *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill, 1967.
- WACKERMAN, A.E., W.D. HAGENSTEIN et A.S. MITCHELL, *Harvesting Timber Crops*, Toronto, McGraw-Hill, 2<sup>e</sup> éd., 1966.
- WILLENER, Alfred, « L'ouvrier et l'organisation », *Sociologie du travail*, IV, 4, 1962 : 332-348.