Document generated on 08/08/2024 8:31 p.m.

Recherches sociographiques

Daniel MERCURE, *Le travail déraciné. L'impartition flexible dans la dynamique sociale des entreprises forestières au Québec*

Benoît Lévesque

Volume 39, Number 2-3, 1998

Québec et Canada : deux références conflictuelles

URI: https://id.erudit.org/iderudit/057226ar
DOI: https://doi.org/10.7202/057226ar

See table of contents

Publisher(s)

Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

ISSN

0034-1282 (print)
1705-6225 (digital)

Explore this journal

Cite this review

Lévesque, B. (1998). Review of [Daniel MERCURE, *Le travail déraciné. L'impartition flexible dans la dynamique sociale des entreprises forestières au Québec*]. *Recherches sociographiques*, *39*(2-3), 468–474. https://doi.org/10.7202/057226ar

Tous droits réservés © Recherches sociographiques, Université Laval, 1998

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

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

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

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

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

hors Québec ne dépend pas du fédéralisme dans sa forme actuelle; il dépend d'un fédéralisme qui peut faire place aux diverses nations associées ; il dépend de l'aptitude des francophones, à l'extérieur du Québec, à se reproduire à travers leurs propres institutions, notamment des institutions économiques dont ils se sont dotés et dont ils se doteront dans l'avenir.

Voilà, en condensé, le contenu du livre de Linda Cardinal. Les personnes préoccupées par toutes ces questions, auxquelles est lié le destin du Canada, liront avec curiosité ce recueil d'opinions qui ne manquera pas soit de favoriser le développement de nouvelles idées, soit de consolider des positions déjà prises, soit encore d'en susciter de contraires.

Simon LAFLAMME

Département de sociologie et d'anthropologie,
Université Laurentienne.

Daniel MERCURE, *Le travail déraciné. L'impartition flexible dans la dynamique sociale des entreprises forestières au Québec*, Montréal, Boréal, 1996, 232 p.

Le livre de Daniel Mercure est incontournable pour comprendre la transformation des entreprises forestières au cours des trois dernières décennies. Sur ce terrain, la recherche débute avec la professionnalisation du travail en forêt, mise en évidence par FORTIN et GOSSELIN, pour nous faire découvrir une nouvelle figure de travailleur forestier, celle du propriétaire-salarié-artisan, manifestement dominante en 1987, date où se termine cette ambitieuse recherche. Comme le titre l'indique bien, *Le travail déraciné* apporte une contribution qui relève de la sociologie du travail, mais qui s'inscrit également dans une sociologie de l'entreprise comme le suggère le sous-titre, *L'impartition flexible dans la dynamique sociale des entreprises forestières au Québec*.

L'ouvrage se divise en trois parties. La première examine l'évolution socioéconomique du secteur de l'exploitation forestière: le contexte économique et législatif, la main-d'œuvre et les changements techniques. La seconde porte principalement sur une étude de cas, celle d'une division forestière qui était au départ l'unique fournisseur d'une usine de pâtes et papiers. Sont alors pris successivement en considération: les stratégies de l'entreprise (orientations stratégiques et politiques de gestion), le système social de travail (procès technique du travail et organisation du travail) et les modes de régulation contractuelle des rapports du travail. La troisième partie, qui porte sur les stratégies des entreprises et sur les rapports sociaux, déborde l'étude de cas pour ouvrir sur un nouveau modèle d'entreprise.

La problématique tente d'intégrer aussi bien les perspectives diachroniques que synchroniques, les dimensions organisationnelles qu'institutionnelles à partir

d'une analyse des rapports sociaux et de l'environnement socioéconomique. D'où deux hypothèses clairement exposées : 1) les transformations en profondeur du travail forestier s'expliquent principalement par de nouvelles configurations d'entreprise qui sont « elles-mêmes issues d'une multitude de transformations dans les conditions sociales et économiques de production, dans les stratégies d'entreprise et dans les systèmes sociaux de travail » ; 2) ces transformations « ont conduit à l'émergence d'un modèle d'entreprise caractérisé par des formes singulières de rationalisation et de coordination de la production sur le mode de l'impartition flexible ». Plus largement, l'étude vise à « inscrire l'analyse des principales transformations du travail dans le secteur de l'exploitation forestière dans le cadre du débat sur les enjeux de la flexibilité » (p. 32).

La problématique est construite à partir des trois concepts suivants : 1) celui de *conditions sociales et économiques* de production (l'environnement ou le contexte), soit le marché des produits et du travail, les technologies de production et les dimensions institutionnelles, notamment les politiques forestières et les relations de travail ; 2) celui de *système social de travail* formé par le mode d'aménagement des facteurs techniques (méthode et procédés de production), organisationnels (division et coordination des tâches) et institutionnels (contrat de travail) particuliers à une entreprise ; 3) celui de *stratégies d'entreprise* (orientations stratégiques et politiques de gestion) résultant de compromis entre la mission, le contexte socioéconomique et de travail dans lequel l'entreprise évolue. Dès lors, la dynamique du système social de travail suppose la considération des stratégies d'entreprise qui sont d'une part à la base des formes de médiation entre les conditions socioéconomiques de production et les systèmes sociaux de travail et, d'autre part, liées et commandées par le système social de travail et par l'état des rapports sociaux de travail. Enfin, les conditions socioéconomiques d'élaboration des stratégies sont marquées par les effets cumulés des différentes stratégies mises en pratique par une unité de production. En somme, les facteurs socioéconomiques, institutionnels et organisationnels sont en quelque sorte ordonnés bien que les logiques d'acteurs et les faits de structure ne jouent pas à sens unique.

La première partie de l'ouvrage montre bien comment l'exploitation de la forêt dépend directement des usines de pâtes et papiers, le cœur de l'industrie. Les conditions sociales et économiques sont données en grande partie à la fois par le marché du papier journal et par les politiques forestières des gouvernements pour l'accès à la matière première. Dans les années 1960-1975, la professionnalisation des travailleurs de la forêt et une mécanisation progressive répondent au problème d'une pénurie de main-d'œuvre appréhendée dans un contexte où la demande est en forte croissance. De 1975 à 1987, la mécanisation intégrale d'une partie importante des opérations relève d'une stratégie productiviste dans un contexte où la concurrence internationale devient plus vive et où la demande se contracte. Dès lors, la recherche de flexibilité s'impose d'autant plus fortement que la montée du militantisme syndical entraîne de nouvelles rigidités qui s'ajoutent à celles engendrées par la mécanisation intégrale. En vingt ans, la productivité quadruple alors que la main-d'œuvre décroît, passant de 22 449 employés en 1963 à 12 500 en 1987. Au cours de cette dernière période, les divisions forestières se transforment radicalement pour devenir des centrales d'achats, secondarisant par le fait même

leur fonction productive qui est assurée majoritairement par les propriétaires-salariés-artisans.

L'étude du cas d'une division forestière qui comprenait 1 700 travailleurs, en 1963, constitue la seconde partie de l'ouvrage. Cette étude permet une analyse plus précise des stratégies de l'entreprise, du procès de production (organisation technique et organisation du travail) et de la régulation contractuelle. En ce qui concerne les stratégies de l'entreprise, il apparaît clairement que la politique d'approvisionnement est décidée non par la division forestières mais par l'usine de pâtes et papiers, à partir des impératifs de productivité, de sécurité et de flexibilité dont l'importance varie selon les contextes. Après la stratégie productiviste des années 1970, la stratégie impartionniste s'impose dans la perspective d'une réduction des coûts et des stocks alors que les travailleurs syndiqués sont manifestement plus combatifs. Le service des achats du bois devient ainsi le centre névralgique de l'organisation. Pour la production, la division forestière entre en concurrence avec des fournisseurs externes de sorte qu'entre 1970 et 1987, elle se défait des trois quarts de ses travailleurs.

Le changement de stratégie ne va pas sans une transformation profonde du procès de production. Jusqu'aux années 1980, on assiste à une mécanisation continue de l'exploitation forestière. Le sommet est atteint avec l'automatisation presque complète des opérations avec le procédé mécanisé intégré de type tronçonné : « une seule machine multifonctionnelle, l'abatteuse-porteuse de bois courts, effectue toutes les opérations: l'abattage, l'ébranchage, le tronçonnage, l'empilage dans un bac situé à l'arrière du véhicule et le débardage des billes jusqu'à la route carrossable. » Cette mécanisation intégrale présente plusieurs points faibles quant à la souplesse et à la flexibilité, dont la lourdeur et la fragilité de la machine. Un bris touchant une opération arrête toutes les autres d'autant plus que les stocks-tampons sont disparus avec l'intégration des diverses étapes de production. À partir du début des années 1980, on assiste à un retour à la flexibilité. Outre le choix de l'impartition, les techniques retenues par la division forestière vont également dans le sens de la flexibilité de sorte que la direction privilégie une mécanisation moins avancée, procédé dit « arbre entier », à partir de l'abatteuse-groupeuse, et qui s'impose en conjonction avec d'autres types techniques encore moins avancés.

Les conséquences de la mécanisation sur l'organisation du travail et la composition du collectif de travail sont lourdes. En premier lieu, l'exploitation forestière devient une sorte d'usine à ciel ouvert avec une quasi-taylorisation du travail (parcellisation de la tâche d'abatteurs, perte d'autonomie et supervision serrée) alors que la généralisation de machines complexes entraîne une décomposition des tâches. En deuxième lieu, le collectif de travail est segmenté en trois groupes aux intérêts différents : les abatteurs, les propriétaires-opérateurs de leur machine et les opérateurs salariés non propriétaires d'un engin forestier. Si ces derniers représentent le fer de lance des revendications syndicales des années 1970, ils seront progressivement remplacés par les propriétaires-opérateurs de machines à la faveur d'une politique axée sur la vente des engins forestiers aux travailleurs. Une demande fluctuante ainsi qu'une politique forestière avantageuses pour les producteurs indépendants favoriseront une telle gestion. Entre 1980 et 1987, les

employés de la division forestière passent de 1 200 à 400 alors que seulement deux chantiers sur les sept sont maintenus ouverts. Cette réduction s'accompagne de nouvelles formes de coordination des activités et de nouvelles politiques d'approvisionnement. En somme, la « rationalisation du procès d'exploitation est subordonnée à une politique d'externalisation de la production, elle-même assujettie à une stratégie globale d'impartition flexible » (p. 134).

La syndicalisation des travailleurs en 1963 se fait au profit d'un syndicat fantoche différent de celui de l'usine de pâtes et papiers. Les revendications de nature principalement salariale proviendront habituellement des travailleurs de la base, sous forme de grèves spontanées. La rémunération est duale : les employés soumis à un contrôle direct (opérateurs d'engins forestiers appartenant à la division forestière) sont payés à l'heure alors que les employés ayant une autonomie responsable, tels les propriétaires des engins forestiers, le sont au rendement. Entre 1972 et 1983, la grande mécanisation et la diversification des sources d'approvisionnement ne cessent de croître. En même temps, la régulation contractuelle devient de plus en plus rigide tant pour la rémunération que pour la sécurité d'emploi et la mobilité interne. Ainsi, l'adoption de l'ancienneté au lieu de l'évaluation subjective des compétences et des habiletés par la direction contribue à une véritable révolution des rapports sociaux de travail.

La période 1983-1988 constitue un renversement radical de la tendance à la rigidification de la régulation contractuelle au profit d'une direction qui recherche la flexibilité. Après une période de maraudage, un nouveau syndicat plus d'attaque tente d'inclure dans la convention collective l'abolition du travail à forfait et l'inscription des conditions de location des machines par les employeurs. La grève menée sur cette base se solde par un échec. Par la suite, l'impartition et la vente des engins forestiers aux travailleurs contribuent à réduire les emplois de sorte que la sécurité d'emploi s'impose désormais comme enjeu principal pour le syndicat. De plus, comme les propriétaires d'engins forestiers deviennent majoritaires dans l'unité syndicale, certains gains de la période précédente seront remis en cause, tel le principe de l'universalité de l'ancienneté. Ainsi, les propriétaires de machines obtiennent un droit de préséance sur les autres travailleurs quant à l'utilisation de leur machine. Si la rémunération pour le nombre d'heures travaillées par les propriétaires d'engins est déterminée par la convention collective, la partie concernant la location des machines sera définitivement fixée sur une base individuelle. En somme, l'arrivée d'un syndicat plus exigeant en 1984 ne réussit pas à mettre fin à la stratégie de contournement du syndicat adoptée par la direction.

Dans la dernière partie de l'ouvrage, l'auteur adopte une perspective plus large pour revenir sur les stratégies d'entreprise et les rapports sociaux de travail de manière à fournir une explication des changements décrits précédemment. Sous cet angle, trois stratégies d'entreprise sont identifiées de même que trois modèles de travail : une stratégie d'expansion avec le modèle de la professionnalisation élargie (1963-1971), une stratégie productiviste et le modèle industriel de travail (1971-1981) et enfin une stratégie d'impartition flexible et le modèle du propriétaire-salarié-artisan (1981-1987).

Du point de vue des modèles de travail, nous sommes devant une « ruse de l'histoire » : « après avoir été témoins d'un vaste mouvement de professionnalisation du travail puis d'une nette amélioration de leurs conditions de travail, la majorité des travailleurs forestiers sont désormais exclus des divisions forestières » (p. 189). Le travail est alors déraciné : la plupart des travailleurs forestiers continuent à abattre des arbres mais ils le font sans lien d'emploi avec les entreprises de pâtes et papiers, leurs employeurs sont maintenant de petites scieries et des entrepreneurs indépendants. Il s'ensuit donc une transformation du lien social et une détérioration des conditions de travail et d'hébergement. Par ailleurs, les propriétaires-salariés-artisans qui n'ont jamais été les plus militants, sont dorénavant majoritaires au sein de l'unité syndicale. Leur statut est hybride puisqu'il est « à mi-chemin entre le salarié et le sous-contractant », un modèle qui se situe en continuité avec le travail en forêt tel qu'il existait dans les phases précédentes. Comme propriétaire et gestionnaire de sa machine, le propriétaire-salarié-artisan « bénéficie d'une plus grande autonomie responsable et d'un élargissement de ses tâches ».

Du côté patronal, le contexte de récession et la rigidification du système social de travail, sans oublier des exigences bien définies de la part de l'État en faveur des scieries, favorisent l'adoption du modèle de l'impartition qui permet d'introduire une flexibilité globale au sein du système d'approvisionnement et de production. L'impartition flexible repose moins sur la modernisation technique que sur une reconfiguration institutionnelle et organisationnelle. Selon l'auteur, elle « fait de moins en moins appel aux modalités d'aménagement du procès de production et de plus en plus aux formes inédites d'agencement et de coordination des activités d'exploitation et des politiques d'approvisionnement ». Parmi ses caractéristiques, relevons entre autres un ensemble de rapports inter-firmes qui vont de l'achat sur le marché privé à l'intégration verticale et une hybridation de régulation fordiste et d'individualisation accrue des rapports de travail. Dans cette optique, l'impartition flexible relèverait d'un modèle néo-fordiste selon lequel la direction tente de contourner les règles collectives de travail à la fois par l'externalisation et par la fragmentation du collectif de travail.

Enfin, l'auteur s'interroge sur la dynamique sociale et sur les conditions socioéconomiques qui ont présidé à l'émergence de cette nouvelle configuration d'entreprise et de ce nouveau modèle de travail. Sur la « question délicate » du moteur des transformations observées, les résultats confirmeraient qu'aucune dimension à elle seule ne permet d'expliquer l'ampleur des changements de sorte que nous sommes devant un « enchevêtrement de facteurs ». Plus largement encore, les faits de structure et les logiques d'acteurs semblent entretenir d'étroites interrelations. Ainsi, les transformations ne peuvent être expliquées exclusivement ni par le *déterminisme économique* puisque les analyses précédentes ont bien montré la grande autonomie de l'entreprise par rapport aux conditions socioéconomiques, ni par le *déterminisme technique* puisqu'un même procédé offre parfois une variabilité de modalités d'organisation du travail, ni par le *déterminisme social* puisque le fractionnement et la recomposition du collectif de travail « s'avèrent être le produit de configurations d'entreprise successives façonnées par la dynamique des rapports sociaux de travail et par les changements structurels » (p. 204). En

somme, faits de structure et logiques d'acteurs sont interdépendants de sorte qu'on ne saurait s'en remettre exclusivement à l'un ou l'autre pour expliquer les transformations.

Sans rien enlever à l'importance de cette recherche et à supposer que nous en avons rendu compte correctement, nous formulerons quatre courts commentaires qui sont plus des questions que des critiques. Le premier concerne l'hypothèse d'un nouveau modèle d'entreprise fondé sur l'impartition flexible qui tendrait à se généraliser à l'ensemble des secteurs économiques. Il est certain que l'impartition tend à s'imposer dans la plupart des entreprises qui tentent de se recentrer sur le métier principal, remettant ainsi en question les stratégies d'internalisation et de diversification. Or le cas étudié se situe justement en dehors du cœur de l'entreprise qui est constitué, comme l'auteur le reconnaît, de l'industrie des pâtes et papiers. Même si elles sont stratégiques, les activités d'exploitation forestière sont périphériques du point de vue de la valeur ajoutée par la transformation réalisée en usine. Il arrive aussi qu'on ait recours à l'impartition pour obtenir une plus grande flexibilité des rapports de travail. Il nous semble important de bien distinguer ces deux tendances qui sont à l'œuvre dans le cas étudié mais pas nécessairement dans toutes les entreprises. C'est pourquoi nous serions hésitant à nous servir exclusivement de ce cas pour entrevoir l'avenir des autres secteurs.

En deuxième lieu, l'ouvrage parvient à démontrer que la flexibilité n'a pas toujours été au centre des préoccupations, notamment quand elle était acquise comme cela est manifeste dans la première période. De même, il montre bien comment à partir des années 1972 les rigidités ne cessent de s'amplifier en raison de la réduction du volume d'emploi, des changements technologiques et de la régulation contractuelle. En revanche, on n'arrive pas à comprendre pourquoi l'auteur conclut que « la flexibilité ne constitue pas un nouvel enjeu pour la division forestière » (p. 192). Si la flexibilité était acquise dans la première période, on comprend qu'elle ne constituait pas un enjeu. Par la suite, elle se pose dans des termes différents et à partir de nouveaux acteurs aussi bien du point de vue du syndicalisme pratiqué que de la composition du collectif de travail. Dès lors, il nous semble aller de soi que la flexibilité représente un nouvel enjeu social, d'autant plus qu'elle renvoie à des formes différentes. S'il y a ambiguïté, elle résulte en grande partie d'une trop grande extension donnée à la notion de flexibilité.

En troisième lieu, l'auteur parle des « ruses de l'histoire » pour souligner l'échec d'un syndicalisme dont la combativité lui a permis d'obtenir des gains qui en retour ont en quelque sorte entraîné l'exclusion d'une grande partie des travailleurs forestiers. Si les stratégies de l'entreprise et le contexte socioéconomique expliquent en bonne partie cet échec, la stratégie syndicale nous semble insuffisamment prise en considération pour en rendre compte. Une telle analyse pourrait montrer que les demandes d'autonomie des travailleurs ne trouveront de réponse qu'en transformant leur statut, soit en se faisant propriétaires de tels engins forestiers. Pendant ce temps, le syndicat n'insistait que sur la surexploitation qu'entraînait l'achat de tels engins. En somme, il faut aussi expliquer pourquoi le modèle du propriétaire-salarié-artisan a exercé une si forte attraction sur les travailleurs, y compris les plus militants. Dans cette visée, il nous semble que le syndicat n'a pas

été suffisamment attentif à ces demandes d'autonomie de sorte que les travailleurs forestiers ont cherché individuellement ce que le syndicat ne leur offrait pas.

Enfin, la partie de la problématique portant sur le rapport entre faits de structure et logique d'acteurs est assez proche de celle que propose Anthony GIDDENS (*La constitution de la société*), qui n'est malheureusement pas cité dans la bibliographie. Si l'on conçoit l'institutionnalisation non pas comme l'institutionnalisation d'une logique d'acteur mais comme un compromis entre diverses logiques d'acteurs, il devient difficile de ne pas concevoir l'entreprise comme résultant d'un processus d'institutionnalisation. En revanche, l'auteur a raison de définir la configuration d'entreprise comme relevant du néo-fordisme ainsi que le révèle bien la stratégie de l'entreprise visant à contourner le syndicat non seulement en encourageant la segmentation du collectif de travail mais également l'externalisation des activités productives. En tant que compromis et donc institutionnalisation, ce contournement peut constituer un point faible pour l'avenir. Il est manifestement trop tôt pour dire s'il s'agit d'un véritable renouvellement du libéralisme économique, d'autant plus que d'autres configurations également inédites ont émergé au cours des dernières années.

En terminant, je m'en voudrais de ne pas signaler l'écriture remarquable de cet ouvrage de même qu'une présentation qui allient rigueur d'analyse et souci du lecteur. Ainsi, les conclusions et les tableaux permettent au lecteur peu familier avec le secteur de s'y retrouver et de centrer son attention sur l'argumentation de fond. Un ouvrage d'une rare qualité, fruit de cinq ans de recherche, qui marie admirablement bien données empiriques et préoccupations théoriques.

Benoît LÉVESQUE

Département de sociologie,
Université du Québec à Montréal.

Robert TESSIER et Jean-Guy VAILLANCOURT (dirs), *La recherche sociale en environnement. Nouveaux paradigmes*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1996, 176 p.

Voici un ouvrage qui comble, par la diversité de ses textes, une lacune parmi les publications sur les sciences sociales de l'environnement en langue française. Placé sous la direction de deux spécialistes de la sociologie de l'environnement, il aborde plusieurs sujets fort pertinents. En effet, les problèmes de l'environnement ont donné naissance à une grande quantité d'écrits et de perspectives et il n'est pas sans intérêt de tenter de faire le point sur ce qui se dégage de ces nombreuses recherches. Les auteurs se sont demandé si nous ne sommes pas en train d'assister à l'émergence de paradigmes nouveaux qui dépassent les approches traditionnelles et qui permettraient de mieux cerner les enjeux actuels sur la protection de l'environnement.